

Low-cost strategija u zračnom prijevozu putnika

Low - Cost Strategy in Air Transport of Passengers

ALEKSANDRA KRAJNOVIĆ

izvanredna profesorica, Odjel za ekonomiju

Sveučilište u Zadru

Splitska 1, 23000 Zadar

Hrvatska

akrajnov@unizd.hr

BERISLAV BOLFEK

docent, Odjel za ekonomiju

Sveučilište u Zadru

Splitska 1, 23000 Zadar

Hrvatska

bbolfek@unizd.hr

NIKOLINA NEKIĆ

diplomirana studentica Odjela za ekonomiju

Sveučilište u Zadru

Splitska 1, 23000 Zadar

Hrvatska

nnekic@student.unizd.hr

Originalni znanstveni članak

UDK: 338.532.423:656.7

Sažetak: Posljednjih godina na gotovo svim tržištima osnovala su se niskotarifne kompanije za zračni prijevoz putnika koje imaju drugačiju poslovnu strategiju u odnosu na klasične, nacionalne zrakoplovne kompanije. Pojam niskotarifnih kompanija koristi se u zrakoplovnoj industriji i ukazuje na zrakoplovne kompanije koje posluju s manjim operativnim troškovima za razliku od njihovih konkurenata. Uspjeh niskotarifnih zrakoplovnih kompanija može se pripisati niskotarifnoj vodeće pozicioniranoj strategiji usvojenoj od strane zrakoplovnih kompanija. Osnovni cilj rada usmjeren je na istraživanje odabranih slučajeva niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika i na njihovu međusobnu usporedbu te na usporedbu s tradicionalnim zrakoplovnim prijevoznicima. Pored toga, svrha je rada izvršiti analizu niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika, uspoređujući njihove karakteristike s ostalim segmentima zračnog prometa i pritom identificirati njihove strategije te identificirati aktivnosti lanca vrijednosti koje najviše utječu na snižavanje troškova.

Ključne riječi: strategija niskih troškova, lanac vrijednosti, niskotarifni zrakoplovni model, strategije niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika, tržište niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika

Abstract: In recent years, in almost all of the markets, low cost airlines dedicated to the air transportation of passengers were established, presenting different business strategies if compared to the classical, national airlines. The term low-cost company is used in the aerospace industry indicating

airlines that operate with lower operating costs, unlike their competitors. The success of low-cost airlines can be attributed to the low-cost dominantly positioned strategy adopted by the airlines. The main goal of this paper is focused on the analysis of selected cases of low-cost airlines and their comparison to traditional air carriers. Additionally, the purpose of this paper is to analyze low-cost airlines, comparing their characteristics with other segments of air traffic, identify their strategies, and identify the activities of the value chain that affect the most the reduction of costs.

Keywords: low-cost strategy, value chain, low-cost airline model, the strategy of low-cost airlines, the market of low-cost airlines

1 Uvod

Vodstvo u niskim troškovima jest strategija kojom poduzeće postiže konkurentsku prednost snižavajući svoje troškove na razinu nižu od troškova konkurencije. Autori raznih istraživačkih radova tvrde da se strategija niskih troškova fokusira na postizanje konkurentске prednosti s najnižim troškovima i najnižom strukturom troškova u industriji. Ova tvrdnja ne znači da će tvrtka radi uštede plasirati loše proizvode s niskim cijenama. Danas su troškovi temelj strategije te imaju veliki utjecaj na strukturu cjelokupne industrije. Smanjenje troškova ima svoje izvore u učinkovitoj ekonomiji obujma i ekonomiji iskustva te zahtijeva kontrolu zaliha, izbjegavanje marginalnih kupaca, minimalizaciju troškova u područjima kao što su istraživanja i razvoj, uslugama, prodajnoj snazi, oglašavanju i drugo. Lanac vrijednosti osnovni je alat određivanja troškova konkurenata. Neki autori smatraju da su globalizacija i integracijski procesi obilježja novih strategija većeg broja industrija što direktno utječe na razvoj gospodarstva zemalja koje su njima zahvaćene. Dugoročno i globalno gledano, zračni promet jedna je od gospodarskih grana koja ima veliku brzinu tehnološkog razvoja. Elementi koji pospješuju takav razvoj ogledavaju se prvenstveno u razvoju informatike i telekomunikacijskih sustava te razvoju modernih zrakoplovnih motora koji smanjuju potrošnju goriva, a povećavaju dolet i brzinu leta.

Temeljem navedenog, svrha rada izvršiti je analizu niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika, uspoređujući njihove karakteristike s ostalim segmentima zračnog prometa i pritom identificirati njihove strategije te identificirati aktivnosti lanca vrijednosti koje najviše utječu na snižavanje troškova. Stoga je osnovni cilj rada usmjeren na istraživanje odabranih slučajeva niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika i na njihovu međusobnu usporedbu te na usporedbu s tradicionalnim zrakoplovnim prijevoznicima. Cilj je i saznati kakav je utjecaj niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika na sveukupno tržište zračnog prijevoza putnika, kao i utjecaj na tradicionalne zrakoplovne prijevoznike.

2 Strategije u niskotarifnom zračnom prijevozu putnika

Postoji nebrojeno varijacija konkurentskih strategija, vjerojatno stoga što svako poduzeće ima vlastiti strateški pristup čije su akcije prilagođene internim okolnostima i industrijskom okruženju. Menadžeri u različitim poduzećima na različite načine gledaju na buduće tržišne uvjete te na to kako najbolje prilagoditi strategiju tim uvjetima; štoviše, oni imaju i različita mišljenja o metodama za manevriranje konkurentima i o primjerenosti određene strateške opcije njihovu poduzeću. Prema tome, postoje različiti pristupi konkurentskim strategijama od kojih *low-cost* strategija i lanac vrijednosti predstavljaju polazne strategije u niskotarifnom zračnom prijevozu putnika.

2.1 Low-cost strategija

Troškovno vodstvo je strategija u kojoj poduzeće nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji. Poduzeće koje primjenjuje strategiju troškovnog vodstva ima širok raspon djelovanja i uslužuje mnoge industrijske segmente, a može čak i poslovati u srodnim industrijama. Veličina poduzeća često je bitna za njegovu troškovnu prednost. Izvori troškovne prednosti su različiti i ovise o strukturi industrije. Mogu uključivati provođenje ekonomije obujma, vlastite tehnologije, povlašteni pristup sirovinama i ostale čimbenike. Status proizvođača s najnižim troškovima uključuje više od samog slijeđenja krivulje učenja. Takav proizvođač mora naći i iskoristiti sve izvore troškovne prednosti. Proizvođač s najnižim troškovima obično proizvodi standardni ili osnovni proizvod i stavlja naglasak na razmjer ubiranja prinosa ili apsolutnu troškovnu prednost nad svim izvorima. Poduzeće koje postigne i održi troškovnu prednost poslovat će iznadprosječno u svojoj industriji, uz pretpostavku da može određivati cijene jednake industrijskom prosjeku ili blizu njega. Niski troškovi poduzeća koje ostvaruje troškovnu prednost pri jednakim ili nižim cijenama od svojih konkurenata prerastaju u više prinose. Međutim, troškovni lider ne može zanemariti osnove diferencijacije. Ako kupci njegov proizvod smatraju neusporedivim s konkurentskim ili neprihvatljivim, troškovni lider prisiljen je znatno sniziti cijenu svojih proizvoda kako bi ostvario prodaju. To može neutralizirati njegove koristi od troškovne prednosti (Vrdoljak, Raguž, Tolušić, 2012).

Najniži troškovi u industriji daju povlašten status poduzeću: omogućuju mu postavljanje nižih cijena od suparnika i postizanje većeg tržišnoga udjela ili veće profite pri prodaji po prosječnoj industrijskoj cijeni. Konkurentska prednost temeljena na niskim troškovima postiže se usmjeravanjem na relativno standardizirane proizvode ili usluge sa znatnim potražnim potencijalom u koncentriranim industrijama. Pogodno ju je graditi ako je potražnja za industrijskim asortimanom relativno elastična, što daje mogućnost strateškog upravljanja cijenama. Graditi konkurentsku sposobnost na niskim troškovima zahtjeva jasno i neupitno strateško određenje. Troškovi moraju biti srce strategije poduzeća i njezin najvažniji sadržaj. Imati niže troškove od svih industrijskih suparnika imperativ je i osnovni sadržaj ključnih poslovnih odluka (Tipurić, 1999).

Održavanje pozicije niskih troškova donosi tvrtki nadprosječne prinose u odnosu na industriju bez obzira na postojanje konkurencije. Osiguravanje pozicije često zahtijeva veliki relativni tržišni udio ili neke od drugih prednosti poput privilegiranog pristupa sirovinama. Dizajniranje proizvoda zahtijeva jednostavnost izrade i održavanja, široku grupu proizvoda kako bi se raspodijelili troškovi te usluživanje velikog dijela tržišta kako bi se ostvario potreban volumen. Nasuprot tome, implementacija cjenovnog predvodništva može zahtijevati velike početne investicije u najmoderniju opremu, agresivno formiranje cijena i početne gubitke u poslovanju da bi se osvojio potrebni udio na tržištu. Jednom dostignuta pozicija osigurava visoke prinose koji se ponovno investiraju u novu opremu i modernizaciju postrojenja da bi se osigurala aktualna pozicija. Takvo reinvestiranje može biti i preduvjet za očuvanje dostignute pozicije (Kanižaj, 2006).

Novi natjecateljski uvjeti 21. stoljeća zahtijevaju ponovnu formulaciju ovog modela da bi se integrirao u nove poslovne paradigme identificirane i primjenjivane od strane znanstvenika i stručnjaka. Predlaže se ponovno tumačenje generičkih strategija iz perspektive tržišnih odnosa, razvoja i poboljšavanja modela razvijenih od strane Portera. Gurau Calin navodi da je cilj smanjiti troškove u svakoj poslovnoj aktivnosti. Poduzeće treba identificirati svoj lanac vrijednosti i dijagnosticirati troškovne pokretače za svaku od aktivnosti lanca. Ako poduzeće želi imati održivu konkurentsku prednost niskih troškova, onda to mora ostvariti na jedan od sljedeća dva načina: (1) nadzirati troškovne pokretače bolje od industrijskih suparnika ili (2) potpuno rekonfigurirati lanac vrijednosti kako bi se postigli niži troškovi od konkurencije (Gurau, 2007).

2.2 Lanac vrijednosti

Izgradnja konkurentске prednosti izravno ovisi o tomu kako poduzeće upravlja svojim lancem vrijednosti u odnosu na lance vrijednosti svojih konkurenata. Lanac vrijednosti sustavan je način proučavanja svih aktivnosti koje poduzeće obavlja i oblika njihove interakcije u svrhu analize izvora konkurentске prednosti. Lanac vrijednosti prikazuje ukupnu vrijednost koju stvara poduzeće. Konceptcija se zasniva na promatranju poduzeća kao skupa odvojenih, ali povezanih aktivnosti kojima se stvara vrijednost za kupce, tj. kojima se oblikuju, proizvode, promiču, prodaju i distribuiraju proizvodi ili usluge. Poduzeće se dijeli u strateški važne djelatnosti s ciljem razumijevanja ponašanja troškova i mogućih izvora diferencijacije (Tipurić, 1999).

Generički se lanac vrijednosti sastoji od osnovnih i pratećih aktivnosti uključenih u stvaranje vrijednosti te od ostvarene marže. Osnovne su aktivnosti: (1) unutarnja logistika – primitak, uskladištenje, rukovanje i distribucija proizvodnih *inputa*; (2) operacije – aktivnosti kojima se *inputi* transformiraju u gotov proizvod (npr. proizvodnja, pakiranje, održavanje, testiranje i dr.); (3) vanjska logistika – prikupljanje, skladištenje, naručivanje i fizička distribucija proizvoda do kupaca; (4) marketing i prodaja – promocija, prodajna snaga, izbor kanala distribucije, politika cijena i dr.; (5) usluge – aktivnosti kojima se održava i povećava vrijednost proizvoda (npr. instaliranje, popravci, obuka, rezervni dijelovi, prilagodba proizvoda i dr.). Prateće aktivnosti uključuju: (1) nabavljanje *inputa* potrebnih za proizvodnju *outputa*; (2) razvoj tehnologije; (3) upravljanje ljudskim potencijalima; (4) infrastrukturne aktivnosti – menadžment, planiranje, financije, računovodstvo, opći i pravni poslovi, upravljanje kvalitetom i dr. (Pavlović, Križman, Kalanj, 2008).

Da bi ostvarila konkurentsku prednost, tvrtka mora prvo osigurati da kumulativni troškovi u glavnome vrijednosnom lancu budu niži od kumulativnih troškova njezinih konkurenata. To može učiniti na dva načina (Thompson, Arthur, Strickland, Gamble, 2008):

1. Nadmašivanjem konkurenata u efikasnosti izvršavanja aktivnosti vrijednosnog lanca i u kontroliranju čimbenika koji pokreću troškove aktivnosti vrijednosnog lanca.
2. Revidiranjem glavnoga vrijednosnog lanca radi eliminacije ili zaobilazanja aktivnosti koji proizvode troškove.

Da bi strategija *low-cost* dobavljača bila uspješna, rukovoditelji poduzeća moraju pomno preispitati svaku aktivnost koja kreira troškove i utvrditi što te troškove pokreće. Zatim moraju svoja saznanja o nositeljima troškova upotrijebiti za snižavanje troškova svake aktivnosti, neumorno tražeći uštede duž cijeloga vrijednosnog lanca. Moraju biti proaktivni u restrukturiranju vrijednosnoga lanca kako bi eliminirali nebitne korake u radu i aktivnosti niskih vrijednosti. Naravno, *low-cost* proizvođači marljivo rade na kreiranju troškovno osviještenih korporativnih kultura koje uključuju snažno sudjelovanje zaposlenih u neprestanim naporima za smanjenje troškova i ograničenje posebnih menadžerskih pogodnosti. Posluju s malobrojn timer korporativnim kadrom kako bi administrativni troškovi bili minimalni. Mnogi uspješni *low-cost* lideri također uspoređuju svoje troškove s najboljim izvršiteljima određene aktivnosti kako bi držali konce kontroliranja svojih troškova (Thompson, Arthur, Strickland, Gamble, 2008).

2.3 Primjena strategija u niskotarifnom zračnom prijevozu putnika

Natjecateljsko pozicioniranje u niskotarifnom zračnom prijevozu putnika najčešće uključuje jedinstven pristup te pritom naglašava troškovno vodstvo ili strategiju diferencijacije. Ipak, neki natjecatelji mogu usvojiti pristup koji kombinira troškovno vodstvo i strategiju diferencijacije. Sukladno tome, postoje mogućnosti konkurentskih prednosti koje su ponudene svakim od ova tri pristupa (Cappel, Pearson, Romero, 2003).

Strategija troškovnog vodstva povezana je sa zrakoplovnim prijevoznicima kao što su Reno Air, Air Tran i Southwest Airlines na tržištu SAD-a. Kako se zrakoplovna deregulacija proširila na Europsku uniju, tako se najviše istaknuo Ryanair Holdings PLC iz Dublina u Irskoj koji je nagrađen za najbolje financijske rezultate među nacionalnim zrakoplovnim kompanijama u 1999. godini. Ryanairov uspješan poslovni plan oponaša poslovnu strategiju zrakoplovne kompanije Southwest Airlines te nudi niske cijene i osnovne usluge na vrlo prometnim zračnim putovima diljem Europe. Niskotarifne zrakoplovne kompanije revolucionalizirale su putovanja u Europi gdje su velike zrakoplovne kompanije bile nekada jedini mogući operateri. Ryanair i easyJet dva su primjera zrakoplovnih tvrtki koje se agresivno šire na tržištima gdje su prethodno dominirali glavni europski zrakoplovni prijevoznici.

Strategija diferencijacije povezana je sa zrakoplovnim prijevoznicima kao što su British Airways i Japanese Airlines (JAL). Pristup počiva na diferencijaciji prilagođenoj karakteristikama kupaca predstavljajući različite ciljne tržišne segmente prijevoznika. Od strane tih prijevoznika mogu biti ponuđene različite pogodnosti kao što su kožne sjedalice s ugrađenim masažnim sustavima, gurmanska jela i duge liste s popisom vina. Singapore Airlines dobro je poznat jer se njegova konkurentna prednost temelji na vrhunskoj usluzi.

Kombinacija strategija upotrebljava se u većini glavnih zrakoplovnih kompanija koje djeluju u SAD-u kao što su American, Continental, Delta i United. Te zrakoplovne kompanije nastoje zadržati niske troškove kroz osoblje, tehnologiju i čimbenike s visokim opterećenjem koji dodatno dovode do smanjenja troškova. Istovremeno, oni koriste imidž marketing, segmentiranje i vrhunsku uslugu koja određuje premium cijene za naznačene zrakoplovne usluge i skupine kupaca. Comair Holdings Incorporated postigao je najviši financijski rezultat među regionalnim prijevoznicima za 1999. godinu te se smatra jednim od najuspješnijih i najinovativnijih regionalnih zrakoplovnih prijevoznika. Ova kompanija ima strategiju temeljenu na kombinaciji kvalitete usluga i niske cijene.

2.4 Strategije niskotarifnih zrakoplovnih kompanija

Postoje samo dvije vrste niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika, oni koje slijede Ryanair te oni koje slijede easyJet. Ryanair surađuje samo sa sekundarnim aerodromima s relativno malom frekvencijom prometa i fokusira se na nova tržišta bez direktne konkurencije. Usredotočen je prije svega na troškove, što uključuje snažan pritisak na aerodrome i opskrbljivače da snize svoje troškove. EasyJet surađuje primarno sa skupljim zračnim lukama s velikom frekvencijom prometa te se fokusira na postojeći biznis te tržišta turista, kao i na nova tržišta, prihvaćajući konkurenciju drugih prijevoznika. Drugi niskotarifni zrakoplovni prijevoznici slijede jedan od dva ponuđena primjera, iako teže tome da budu potomci velikih prijevoznika čime ostaju bez prednosti troškova Ryanaira i easyJeta.

Strategije koje su tvrtke odabrale dinamične su i evolucijske po prirodi natjecanja. Natjecatelji mogu naučiti kako implementirati niske cijene modela kopiranjem ili ulaganjem u posljednja postignuća. Takav je slučaj bio i u kompaniji Southwest Airlines, pa su se ostale niskotarifne kompanije, kao što su JetBlue Airways i Spirit Airlines, umiješale u Southwestovu konkurentsku prednost. Tehnološke promjene i inovacije mogu poništiti prednosti koje su stekli niskotarifni lideri kroz prethodna učenja i ulaganja. Niskotarifni lider može postati toliko zaokupljen troškovima da mu promjene u proizvodima i marketingu jednostavno promaknu. Konačno, inflacija u troškovima može nagristi zaradu koju uživaju u odnosu na tvrtke koje žele strategiju diferencijacije. Postoje razlozi za sumnju da će se model koji smo vidali u prošlosti morati promijeniti kako bi uspio na dinamičnom tržištu i u kratkom roku dobro funkcionirati unutar depresivnih makro-ekonomskih okruženja. Nadalje, također se tvrdi da su niskotarifni prijevoznici uživali financijski uspjeh možda zbog izbora pojedinih tržišta, a ne njihove pojedine provedbe modela. Konkretno, takva tržišta mogu se odabrati kako bi se izbjeglo natjecanje (Scheraga, Caster, 2012).

Među niskotarifnim poslovnim strategijama ističu se velike varijacije. Novi modeli niskotarifnih tvrtki imaju tendenciju slijediti strategiju diferencijacije dok je izvorni niskotarifni model utemeljen na troškovnom vodstvu. Sve u svemu, odabrane kompanije, u potrazi za svojom strategijom diferencijacije, nešto su više odstupile od značajki proizvoda izvornog modela (40%) nego od operativnih značajki (36%). Podaci također pokazuju da europski prijevoznici imaju tendenciju pridržavanja izvornog modela više nego njihovi kolege u SAD-u. Međutim, ulaskom sve više niskotarifnih kompanija na europsko tržište to bi se u budućnosti moglo promijeniti, te će i mrežni prijevoznici reagirati nudeći niske cijene. Jasno, kako se tržište niskotarifnih kompanija sve više bude popunjavalo ulaskom novoosnovanih kompanija, vjerojatno će se kompanije diferencirati različitim dodatcima u ponudi proizvoda ili udaljavanjem od izvornih operativnih mogućnosti. No, prema istraživanjima čini se da kompanije koje su usvojile takve strategije nužno ne osiguravaju veću zaradu nego što to čine njihovi protivnici. Istraživanje pokazuje da diferencijacija proizvoda među niskotarifnim kompanijama nije dovela do viših prinosa. Istraživanje je pokazalo i da veći broj hibridnih niskotarifnih modela koji postižu niske troškove rada, nudi niske cijene i vraća atraktivne operativne profit margine ujedno ne osigurava i veću profitabilnost, već se poštivanjem izvornog modela, na temelju strategije troškovnog vodstva, osigurava veća profitabilnost. Čini se da će niže cijene predvoditi zračnim prijevozom na svim kontinentima i tržištima još mnogo godina. Mnoge od niskotarifnih kompanija i dalje će se razlikovati po svojim proizvodima i operativnim obilježjima. Bit će uspješne pod uvjetom da njihovi jedinični troškovi uvijek ostanu znatno niži od jediničnih troškova konkurencije. Dakle, svaki put kad niskotarifne kompanije planiraju ponuditi dodatne usluge, moraju uzeti u obzir ne samo konkurentsku prednost, već i trošak implikacije takve strategije i brzinu kojom ih konkurenti mogu kopirati. Bez sumnje, svaka je niskotarifna kompanija jedinstvena u načinu djelovanja, a tržišne prilike i uvjeti izazivaju niskotarifne kompanije da podešavaju svoje usluge na način da zadovolje domaću potražnju i tržišne izazove. Stoga, Alamdari, F. i Fagan, S. u svom radu tvrde da niskotarifne kompanije ne trebaju slijediti strategiju diferencijacije, ali naglašavaju da se čini da se, u skladu s izvornim modelom, a na temelju strategije troškova vodstva, povećava sposobnost zadržavanja niskih troškova i generira veća operativna dobit (Alamdari, Fagan, 2005).

Osnova rada niskotarifnih zrakoplovnih tvrtki i dalje ostaje ista, a to je da daju najnižu cijenu za potrošača tako što će držati niže razine cijena od nacionalnih prijevoznika. No, zato što postoji veliki broj zrakoplovnih tvrtki koje se međusobno natječu, neke niskotarifne zrakoplovne tvrtke modificirale su svoju strategiju kako bi se istakle među konkurencijom. Ova je strategija poznata kao strategija diferencijacije, kada tvrtka nastoji ponuditi nešto jedinstveno da bi se istaknula od ostatka industrije. Filozofija leži u tome da ako tvrtka može diferencirati svoje proizvode u veličini u kojoj ih kupci vrednuju i istodobno održavati tu diferencijaciju, ona će biti iznad prosjeka izvođača u industriji.

3 Modeli u niskotarifnom zračnom prijevozu putnika

Prva uspješna niskotarifna zrakoplovna kompanija osnovana je u SAD-u 1949. godine pod imenom Pacific Southwest Airlines (u literaturi se ovaj koncept često nepravедno pridaje Southwest kompaniji osnovanoj 1971.). Kompanija, koja je počela kao mala teksaška zrakoplovna tvrtka, jedina je kompanija koja konstantno bilježi profit još od 1973.

Southwest Airlines počeo je letjeti između Dallasa, Houstona i San Antonia. Flota se brzo proširila, a danas je Southwest Airlines najveći domaći operater u SAD-u. Kompanija nikada nije poslovala s gubitkom, a mnoge su tvrtke pokušale oponašati ovaj poslovni model. Danas u SAD-u postoji 15 niskotarifnih zrakoplovnih kompanija, a tržišni udio niskotarifnih kompanija u SAD-u procjenjuje se između 22 i 24% (Friebel, Nifka, 2009).

Southwest Airlines je predložak za današnje niskotarifne kompanije. Potekao je iz Amerike nakon deregulacije zrakoplovne industrije. Da bi održao smanjenje troškova, Southwest Airlines funkcionira prema dva glavna principa po kojima se razlikuje od konvencionalnih zrakoplovnih prijevoznika.

Prvo, umjesto da leti prema *hub-and-spoke*¹ sistemu, fokusira se na kratke udaljenosti i *point-to-point*² letove. Drugo, leti sa samo jednom klasom i smanjenom razinom usluge.

Najpoznatiji primjeri kompanija u niskotarifnoj zrakoplovnoj povijesti imaju jednu zajedničku značajku. Oni su ili osnovani na temelju modificirane verzije Southwest niskotarifnog modela rada ili su je direktno imitirali. Uspjeh niskotarifnih zrakoplovnih kompanija može se pripisati niskotarifnoj vodeće pozicioniranoj strategiji koju su usvojile te zrakoplovne kompanije. Cilj lidera *low-cost* je držati troškove najnižima u odnosu na industriju, tj. konkurente te stvoriti održivu prednost troškova u odnosu na konkurenciju. Mnoge od niskotarifnih zrakoplovnih tvrtki širom svijeta prvotno su temeljile svoju strategiju na Southwest modelu. Međutim, kako se broj niskotarifnih zrakoplovnih kompanija s vremenom povećavao, sve je više zrakoplovnih kompanija odstupilo ili mijenjalo ovaj model kako bi preživjelo u industriji zbog konkurencije.

3.1 Vrste i koncepti niskotarifnih modela u zračnom prijevozu putnika

Nije prijevoznik sam po sebi taj koji čini niskotarifnu zrakoplovnu kompaniju, već model po kojem tvrtka posluje čini razliku. Bolje je govoriti o niskotarifnom modelu koji se temelji na smanjenju bilo kakvih kompleksnih troškova. Ovi kompleksni troškovi sastoje se od niza različitih karakteristika čijim smanjenjem postaje moguće ponuditi istu kartu po puno nižoj cijeni.

Niskotarifni model jedinstven je u načinu na koji se manifestira na tržištu. Niskotarifni model se u svojoj generičkoj manifestaciji može razlikovati od *full-service* modela³ u tri dimenzije upravljanja. On uključuje usvajanje izvedivoga strateškog položaja, utjecaj na organizacijske sposobnosti i tumačenje jednadžbe vrijednosti⁴. Te dimenzije, u kombinaciji s jedinstvenim operativnim mogućnostima koje niskotarifne kompanije posjeduju (struktura cijene, sastav flote, struktura ruta, izbor zračnih luka, distribucija i produktivnost) objašnjavaju, teoretski, zašto su niskotarifni prijevoznici u poziciji nadmašiti njihove *full-service* suparnike. Niskotarifni prijevoznici otporniji su od tradicionalnih prijevoznika u vrijeme ekonomske krize. Analiza s naglaskom na WestJet kompaniju potvrđuje ovu pojedinost. Zatim se navodi nekoliko razloga za otpornost koju pružaju niskotarifni prijevoznici u doba recesije: (1) niži opći troškovi i više varijabli strukture troškova; (2) manji faktor pokrića opterećenja⁵ i (3) migracije putnika poslovnih i razonodnih motiva iz konvencionalnih kompanija u niskotarifne kompanije. Financijska analiza opravdava tu pojedinost u potpunosti. Tržišna vrijednost dionica niskotarifnih kompanija tretira se kao rastuća, dok se dionice konvencionalnih zrakoplovnih kompanija tretiraju ciklički (Friebel, Nifka, 2007).

Operativno učinkoviti zrakoplov čini temeljni element poslovnog modela LFA (*low fare airline*)⁶. Članovi ELFAA-e (European Low Fares Airline Association)⁷ upravljaju modernim zrakoplovima (uglavnom Boeingom 737 i Airbusom 319 i 320) te su najmlađa i tehnološki najnaprednija zrakoplovna flota osigurana programima za zamjenu flote⁸.

¹*Hub-and-spoke* – sistem letenja prema čvorišnim aerodromima, odakle se letovi dalje šire prema predviđenim destinacijama.

²*Point-to-point* – direktne rute između dva aerodroma, bez usputnog zaustavljanja.

³*Full service* model – model s punom uslugom.

⁴Jednadžbe vrijednosti – ključne vrijednosti kompanije

⁵Faktor pokrića opterećenja – faktor opterećenja definiran kao omjer uzgona zrakoplova na svoju težinu te predstavlja globalnu mjeru pritiska ("opterećenja") kojoj je struktura zrakoplova izložena.

⁶*Low fare airline* – niskotarifna zračna kompanija.

⁷European Low Fares Airline Association – Europska zajednica niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika (osnovana 2004. godine u svrhu zastupanja interesa niskotarifnih zrakoplovnih kompanija).

⁸Programi za zamjenu flote – programi za pregled i zamjenu vozila samo po potrebi i unutar proračunskih ograničenja. Upravljanje zamjenom flote može uštedjeti novac i osigurati sigurnost i učinkovitost radnika.

LFA poslovni model ima sljedeće osnovne karakteristike (Štimac, Vidović, Sorić, 2009):

- Koristi srednje-doletne zrakoplove, a najprimjerenijima su se pokazala dva tipa zrakoplova A319/320 i B737. Flota je koncipirana oko jednog tipa zrakoplova, jer se na taj način povećava efikasnost posade zrakoplova, smanjuju troškovi njihova školovanja, ali i održavanja samih zrakoplova;
- Unutrašnjost zrakoplova izvedena je jednostavno, s jednom klasom te pojednostavljenom uslugom dok je razmak između sjedala smanjen kako bi se u zrakoplov postavilo što veći broj sjedala. Za primjer se može uzeti WizzAir koji je povećao kapacitet kabine A320 sa 162 na 180 sjedala;
- Destinacije se prvenstveno biraju prema prometnoj potražnji, ali i prema optimalnoj udaljenosti destinacija od njihove matične zračne luke. Naime, na taj način prijevoznici osiguravaju optimalan broj rotacija zrakoplova tijekom jednog dana i povećavaju njegovu iskorištenost. Također, prijevoznici ciljaju na prijevoz "od točke do točke" (eng. *point to point*) čime se izbjegavaju troškovi transfernih putnika, te se rutna struktura čini puno fleksibilnijom i jednostavnijom;
- Koristeći sekundarne zračne luke, ostvaruju se veliki popusti za aerodromske usluge jer su niskotarifni prijevoznici većinom glavni generatori prometa na tim zračnim lukama. Također, izbjegava se i gust promet na većim zračnim lukama čime se postiže velika točnost letova. Jednostavnim prihvatom i otpremom vrijeme provedeno na zemlji između letova smanjeno je na minimum, čime se također povećava vremenska iskoristivost zrakoplova (to vrijeme najčešće iznosi između 25 – 30 minuta);
- U zrakoplovima se sva hrana, piće i ostali proizvodi uglavnom prodaju. S obzirom na to da se većinom radi o letovima kraćeg i srednjeg doleta (do 2 sata), općenito je upitno služenje hrane na tako kratkim destinacijama. Također, na svojim internet stranicama niskotarifne zrakoplovne kompanije nude usluge rezervacije hotela, iznajmljivanja automobila i sl. što prijevoznicima generira dodatne prihode;
- Neke niskotarifne zrakoplovne kompanije idu toliko daleko u točnosti prijevoza putnika da često drže jedan zrakoplov prizemljen u matičnoj zračnoj luci kako bi u bilo kojem trenutku mogao zamijeniti pokvareni zrakoplov na jednoj od frekventnih destinacija.

Nadalje, ovisno o vrsti mreže/ponude (to se odnosi na letove, sjedala, rute, destinacije i veze) razlikuju se četiri modela kojima se upravlja bez konkurencije (Diaconu, 2012):

- Tip A: uske mreže/ponuda s mnogo posebnosti (primjerice InterSky);
- Tip B: široke mreže/ponuda s mnogo posebnosti (primjerice Ryanair);
- Tip C: uske mreže/ponuda oponašajućih čartera⁹ (primjerice Windjet);
- Tip D: široke mreže/ponuda oponašajućih čartera (primjerice easyJet).

U svrhu karakteriziranja i praćenja širenja niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika navode se tipovi niskotarifnih prijevoznika unutar kojih je moguće konceptualno kategorizirati pet jasnih vrsta niskotarifnih prijevoznika (Vojvodić, Vrdoljak, Raguž, 2007):

- Kopije Southwesta obuhvaćaju zrakoplovne kompanije postavljene od nule ili preuređene od strane nezavisnih poduzetnika. Najbliže su Southwest modelu te minimiziraju troškove uglavnom upravljanjem uslugom od točke do točke korištenjem jednog tipa zrakoplova i visokim stupnjem uporabe zrakoplova. Zrakoplovne kompanije poput Southwest Airlinesa, WestJeta, Ryanaira, SkyEuropea ili easyJeta spadaju u navedenu kategoriju, iako je važno imati na umu da postoji još raznolikosti unutar ove kategorije. Neke zrakoplovne kompanije su podbacile u provedbi svih značajki Southwest modela dok su ga druge proširile. Primjerice, Ryanair posluje s nedovoljno iskorištenim zračnim lukama, easyJet djeluje na glavnim zračnim lukama, dok Southwest djeluje na oba navedena područja. Sunair je produžio Southwestov model korištenjem starijih zrakoplova,

⁹Udio oponašajućih čartera odnosi se na odredišta.

a Debonair podbacio u ponudi dodatnih letova po nižoj cijeni vozarina od prosječnih vozarina letova na duge staze.

- Društva kćeri (podružnice kompanija) obično obuhvaćaju niskotarifne zrakoplovne prijevoznike koji su nastali kao društva kćeri davno utemeljenih glavnih zrakoplovnih kompanija kako bi se natjecale i stekle udio u niskotarifnom sektoru. Ovi prijevoznici često pokušavaju djelovati na sličan način kao i zrakoplovni prijevoznici u utvrđenoj kategoriji "kopije Southwesta". Stupanj minimalizacije troškova kod tih prijevoznika varira ovisno o vrsti troška i imovini naslijeđenoj iz ostavštine prijevoznika. Sindikalni sporazumi koji sprječavaju fleksibilne uvjete rada i snižavanje plaća mogući su ako zrakoplovni prijevoznik nije dio podružnice. Takvi sporazumi mogu ograničiti smanjenje troškova, iako navodno autonomno često postoje elementi unakrsnog subvencioniranja. Zrakoplovne kompanije podružnice (društva kćeri) su: Ted (United), Song (Delta), Snowflake (SAS), MetroJet (US Airways), Tiger Air (Singapore airlines), Freedom Air (Air New Zealand), bmibaby (bmi) i Go (British Airways).¹⁰ Ove zrakoplovne kompanije često se susreću sa spornim pitanjem natjecanja sa svojom tvrtkom roditeljem na određenim rutama. Virgin Atlantic osnovao je Virgin Blue, dok Pacific Blue i Virgin Express imaju rute na kojima se ne natječu jer opslužuju različita zemljopisna tržišta. Takva društva kćeri često nastaju kao odgovor na ulazak na tržište "kopija Southwesta" te mogu biti njihova tiha prijetnja.
- *Cost cutter*, odnosno zrakoplovni prijevoznici koji, u cilju sniženja troškova, umjesto pune usluge nude jednostavniju i jeftiniju uslugu. To su obično davno osnovane naslijeđene zrakoplovne kompanije koje sada pokušavaju smanjiti svoje operativne troškove. U mnogim slučajevima smanjuju troškove ne nudeći sve dodatke kao nekad poput besplatne hrane tijekom leta. Navedene zrakoplovne kompanije nastavljaju raditi prema uzorku *hub-spoke*. Možda će i pokušati racionalizirati broj određenih tipova zrakoplova, ali će u pravilu te zrakoplovne kompanije nastaviti prometovati na kratke i duge staze u većim zračnim lukama. Natječu se za tržište niskih cijena uvođenjem niskih cijena, jednog tipa cijena i internet rezervacija. Zrakoplovne kompanije poput BA i Aer Lingus otpustile su veliki broj osoblja i počele racionalizirati svoje flote kako bi se natjecale na tržištu niskih cijena. Zrakoplovne kompanije kao što su Air France, Air New Zealand (ekspresna klasa za razliku od njihove niskotarifne podružnice Freedom Aira) i Iberia počele su nuditi jeftine karte u jednom smjeru te naplaćivati putnicima hranu ili su smanjile količine hrane na minimum na određenim rutama.
- Različiti čarter prijevoznici su niskotarifna društva kćeri razvijena od strane čarter zrakoplovnih kompanija da bi poslovala uslugama niskih cijena. Pojedine čarter zrakoplovne kompanije počele su poslovati na osnovi usluga niskih cijena koristeći se zrakoplovnim tvrtkama kćerima koje oponašaju obilježja zrakoplovnih tvrtki koje posluju ispočetka ("kopije Southwesta") – usvajanjem jedne vrste flote, visokim stupnjem uporabe zrakoplova, dodatnim naplaćivanjem usluge prehrane u zrakoplovu, jednim tipom cijena i internet rezervacijama. Osobitost ovih zrakoplovnih kompanija je percepcija tarifi s nižim troškovima, tj. povezanost troškova s njihovim statusom tvrtka kćeri jer njihove tvrtke roditelji odavno imaju najniže troškove unutar zrakoplovne industrije. Zrakoplovne kompanije koje spadaju u ovu kategoriju su Thomson (Britannia), Hapag-Lloyd Express (Hapag-Lloyd) i MyTravel Lite (MyTravel).
- Državno subvencionirane kompanije koje se natječu u cijeni su zrakoplovne kompanije koje nisu pravi niskotarifni prijevoznici kakve poznamo. One su u državnom vlasništvu ili dobivaju državne subvencije što im omogućuje ponudu niskih cijena. Nude niske cijene svojih planiranih usluga kao dio nacionalne strategije za razvoj turizma i specifično zbog promicanja zračnih luka kao središta za regiju. Emirates je trenutni primjer za to, ali povijesno gledano mnoge su zrakoplovne kompanije preživjele jedino pomoću državne potpore.

¹⁰U zagradama su navedene kompanije "majke".

Zrakoplovne kompanije počinju napuštati konvencionalni model te usvajati niskotarifni model (*low-cost* model), dok su u središtu pozornosti nova područja: vozarina, deregulacija ruta i pojačano natjecanje. "Scenografija" se mijenja usvajanjem novih oblika niskotarifnih zrakoplovnih kompanija, što dovodi do sve veće "gužve" na tržištu. Hibridizacija i evolucija niskotarifnih zrakoplovnih kompanija širom svijeta dovele su do nove ponude različitih razina usluga zrakoplovnih kompanija. Suočeni s novim kretanjima na tržištu, neke zrakoplovne kompanije prilagođavaju svoj trenutni poslovni model tako da kombiniraju najbolje značajke i tradicionalnog i niskotarifnog poslovnog modela u jedinstveni model.

3.2 Unaprjeđivanje niskotarifnih modela u zračnom prijevozu putnika

U zrakoplovnoj industriji inovacije u poslovnim modelima mogu imati raspon od uvođenja inkrementalnih promjena u trenutnim modelima na jednom kraju spektra do glavnih transformativnih promjena na drugom. Primjeri zrakoplovnih inovativnih poslovnih modela na različitim mjestima unutar spektra su: Air France i Southwest na jednom, JetBlue i Azul u sredini, Qantas i Ryanair na drugoj strani.

Air France je počeo restrukturirati svoje usluge na regionalnim tržištima kako bi se učinkovitije natjecao s niskotarifnim zrakoplovnim kompanijama i željeznicama. Southwest nastavlja s korištenjem svoga trenutnog poslovnog modela (u osnovi korištenje jednog tipa zrakoplova koji djeluje na domaćem tržištu SAD-a, nerazvrstana sjedala i usluge unosa prtljage bez naknade ili promjene rezervacija bez naknade), ali se širi na bliža međunarodna tržišta (Meksiko i Karibi spajanjem s AirTranom) te nastavlja sa služenjem većeg broja konvencionalnih, zagušenih i skupih zračnih luka kao što su LaGuardia, Newark i Atlanta.

Menadžment Azula zalaže se za poticanje prometa unutar brazilskoga domaćeg tržišta kroz izravniju uslugu i niže cijene. Qantas je zrakoplovna kompanija koja je slijedila ne samo tradicionalnu strategiju (mreže i flote za poravnanje i bolju integraciju s OneWorld¹¹ savezom plus organizacijsko restrukturiranje) već i hrabru strategiju da kapitalizira uspjeh svoje niskotarifne podružnice Jetstara. Tu je i Ryanair, prijevoznik posvećen pronalaženju načina da dovede cijenu karte blizu nuli, ali i da stvori znatnu dobit pomoćnim putovima.

Sredinom 1990-ih europski zrakoplovni divovi kao što su British Airways i KLM Royal Dutch Airlines "napadnuti" su relativnim pridošlicama poput easyJeta i Ryanaira. Umjesto da prihvate *full-service*, *hub-and-spoke* strategiju glavnih zrakoplovnih kompanija, te su kompanije predstavile niskotarifnu, *point-to-point* strategiju koja se pokazala hit kod europskih potrošača (Charitou, Markides, 2003).

Nekoliko zrakoplovnih kompanija također je počelo razmišljati o inoviranju svoga zrakoplovnog poslovnog modela:

- Niskotarifni prijevoznik (npr. Southwest) istražuje različite načine "hvatanja" korporativnih putnika koristeći različite kanale i opslužujući konvencionalne zračne luke.
- Niskotarifni prijevoznik (kao što je Spirit) osvrće se na ključne čimbenike uspjeha koji se odnose na prihode od faktoringa te provizije temeljene na uslugama.
- Zrakoplovne kompanije u Africi istražuju poslovne modele za razvoj i prodaju niskotarifnih usluga.
- Ultra niskotarifni prijevoznik (kao što je Allegiant sa sjedištem u SAD-u) istražuje različite načine za razvoj i prodaju svojih usluga kako bi stimulirao, umjesto preusmjeravao, promet iz postojećih sektora unutar zrakoplovne industrije.

¹¹One World je jedno od tri najveća udruženja zračnih prijevoznika u svijetu. Utemeljeno je 1999. godine. Glavni cilj udruženja je postati prvi izbor za putnike koji učestalo koriste zrakoplovne usluge.

Još jedna zrakoplovna kompanija koja je inovirala svoj poslovni model te unijela značajne promjene u svoje poslovanje je Jetstar sa sjedištem u Australiji. Da bi poboljšali svoju poziciju, Jetstaru su bile potrebne nove cijene, adaptivne promjene dizajna usluga i učinkovite komunikacije. Za dizajniranje takvih usluga menadžmentu Jetstara bile su potrebne informacije o ocjenama dražvera i izboru ciljanih segmenata. Željeli su naučiti kako Jetstar opstaje u odnosu na svoje konkurente, kako dražveri i njihova percepcija variraju u cijeloj populaciji i koji je odnos značajki dizajna usluga na percipiranim dražverima. Zahtjevi Jetstara bili su razumijevanje tržišta kako bi najprije mogli procijeniti potrebe kupaca, a zatim razviti prilagođenu strategiju za rješavanje tih potreba, nakon čega slijedi nadzor te prosudba uspješnosti strategije. Od ovih se strategija očekivalo da budu prilagodljive i poboljšane tijekom vremena kao odgovor na promjene u percepciji i potrebama kupaca. Često korištene usporedne statistike ne dopuštaju detaljnu studiju o interakciji marketinških aktivnosti i analizi tržišta tijekom vremena.

Tako je dakle razvijen nov dinamičan pristup modeliranja da zadovolji brojne zahtjeve u ovoj situaciji (Roberts, Danaher, Roberts, Simpson, 2012):

- a) istovremeno prihvatiti globalne atribute vrijednosti i atribute mikro-procesa koji su temelj vrijednosti atributa,
- b) povezati preferencije potrošača, poboljšanja performansi usluga i podjele dobiti,
- c) privući podršku diferenciranih dijelova populacije i
- d) predstaviti kako se uvjerenja i sklonosti mijenjaju tijekom vremena kao odgovor na usluge i cjenovne inicijative.

3.3 Smanjivanje troškova u niskotarifnom zračnom prijevozu putnika

Menadžment troškova u niskotarifnom zračnom prijevozu putnika fokusira se na sve procese i poslovne aktivnosti s ciljem smanjenja izravnih i neizravnih troškova (osim onih koji se odnose na sigurnost) što je ključ zajedničkoga osnovnog poslovnog modela. Uštede se postižu smanjenjem troškova koji se odnose na fizičko-prostorne faktore (npr. više sjedala s većom gustoćom nego kod tradicionalnih zrakoplova, smanjenje udobnosti, smanjenje elektroničkih sadržaja za zabavu tijekom leta) uz očuvanje kvalitete, sigurnosti i zdravstvene sigurnosti putnika (npr. kvalitete zraka i mirisa).

Velika ekspanzija niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika omogućena je njihovom mogućnošću prilagođavanja. Iskoristili su različite metode smanjivanja troškova s ciljem postizanja nižih cijena. Njihove su operacije bazirane na konstantnoj eliminaciji neprofitabilnih linija i uvođenju novih. Prisutnost jake niskotarifne konkurencije ključna je za današnje doba kad se konvencionalni prijevoznici udružuju, i kao rezultat i dalje ukidaju direktne usluge¹² regionalnim aerodromima i nastavljaju naplaćivati tarife po višim cijenama.

Ideja unutar zrakoplovnoga niskotarifnog koncepta vrti se oko rezanja troškova s ciljem da niskotarifni zrakoplovni prijevoznici budu u mogućnosti dati potrošačima nisku cijenu proizvoda s "golim" osnovama. Postoji nekoliko načina kako to današnje niskotarifne zrakoplovne mogu provesti, što se opisuje u nastavku (Aviation Knowledge, 2014).

Distribucija

Od uvođenja internet rezervacija karata u tvrtki Southwest 1996. gotovo su sve zrakoplovne kompanije slijedile trend rezanja troškova ili ozbiljno ograničavale uključenost putničkih agenata za distribuciju svojih proizvoda. Gotovo polovica prodaje karata danas se odvija posredstvom interneta. Preko 80% karata prodano je preko interneta u tvrtkama easyJet, Ryanair i Air Asia. Internet prodaja nesumnjivo je najveći napredak i najznačajniji oblik štednje troškova poslovanja koje je industrija doživjela u posljednjih deset godina. Troškovi distribucije u prosjeku mogu iznositi i do 17% ukupnih

¹²Odnosi se na prijevoz s/na aerodrom, iznajmljivanje automobila, putnička osiguranja...

troškova poslovanja zrakoplovnih tvrtki. Na primjeru kompanije Wizz Air se može uočiti da se za svako plaćanje kreditnom karticom obračunava naknada za taj način plaćanja. Uglavnom postoji jedinstven telefonski korisnički centar gdje se putnici mogu raspitati i rezervirati avionske karte, ali u tom slučaju cijena karata bit će veća. Još jedna prednost leži u pojednostavljenoj registraciji putnika koja postaje mnogo jednostavnija. Registracija putnika postaje jednostavnija i ukidanjem karata – dovoljno je pojaviti se na šalteru s putovnicom i brojem rezervacije. Više od 97% karata niskotarifnih zrakoplovnih kompanija prodaje se putem interneta, zaobilazeći prodaju putem npr. turističkih agencija te na taj način izbjegavaju plaćanje provizije posrednicima.

Normizacija i iskorištenost flote

Upotreba istog tipa zrakoplova može značajno smanjiti obuku i održavanje, ali i povećati učinkovitost dajući veću fleksibilnost organizaciji posade zrakoplova. Iskorištenost flote izravna je mjera učinkovitosti i može biti gotovo 80% viša nego kod nacionalnih prijevoznika. Birajući sekundarne aerodrome, vrijeme opsluživanja se smanjuje te iznosi svega 25 minuta što je rezultat izvrsnih slotova kao posljedice manje gužve na aerodromu. Time se izravno osigurava maksimalna upotreba zrakoplova. Smanjeni su troškovi budući da i slijetanje i uporaba ulaza manje košta. Nadalje, leti se većinom rano ujutro ili kasno navečer da bi se izbjegla zagušenja i iskoristili niži troškovi slijetanja. Ponuda samo jedne klase bez rezervacije sjedala potiče putnike da se ukrcaju što ranije i time smanje vrijeme koje zrakoplov provede na zemlji.

Duljina sektora

Niskotarifne zrakoplovne kompanije uglavnom lete na kratkim rutama (manje od 4 sata) pa se nekoliko letova može obaviti u jednom danu.

Ljudski resursi

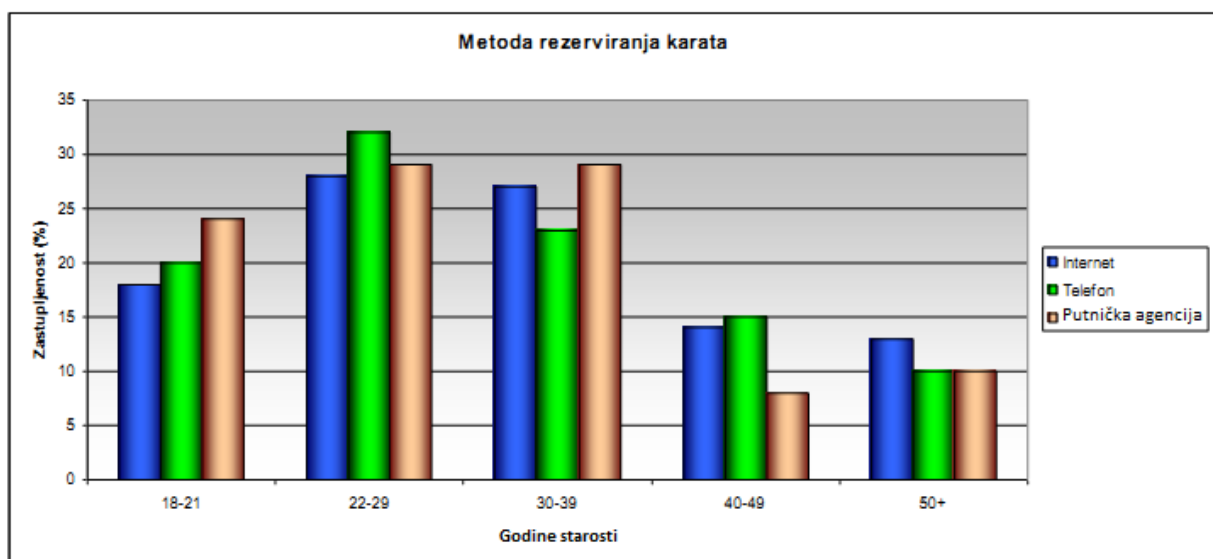
U niskotarifnim zrakoplovnim kompanijama postiže se značajna redukcija troškova rada u upravljanju ljudskim resursima kroz aspekte *outsourcinga* radnika drugim poslovnica u vlastitoj organizaciji. Uštede se postižu i zapošljavanjem nezavisnih izvođača radova u zrakoplovnoj industriji za što je potrebno manje treninga. Menadžment niskotarifnih zrakoplovnih kompanija je, čini se, stvorio posebnu atmosferu tvrtke isticanjem mentaliteta "mi protiv ostalih", što izgrađuje lojalnost zaposlenih prema poslodavcu. Koriste se paternalističke metode da bi se podržala lojalnost i donekle pobjednički duh zajednice. Detaljnije studije slučaja u korištenju ovih metoda postoje za zrakoplovne kompanije poput Southwesta, JetBluea, easyJeta itd. Iako su zaposlenici niskotarifnih zrakoplovnih kompanija manje plaćeni od svojih kolega u nacionalnim zrakoplovnim kompanijama, njihova odanost i organizacijska kultura mogu utjecati na učinkovitiji rad.

Osim ovih osnovnih karakteristika ili metoda optimizacije poslovanja, niskotarifni prijevoznici primjenjuju i niz drugih. S obzirom na veliku konkurenciju koja se pojavila među niskotarifnim prijevoznicima, morali su pronaći način da putnicima pruže prepoznatljivu uslugu. To se najjasnije vidi na primjeru američkog prijevoznika JetBluea koji svojim putnicima nudi kožna sjedala i besplatnu satelitsku televiziju kojom je opremljeno svako sjedalo u zrakoplovu. S druge strane, korištenje kožnih sjedala, koliko god bilo skuplje u startu, dugoročno je mnogo isplativije jer ih je znatno lakše održavati. Za pretpostaviti je da će u budućnosti ovi prijevoznici postupno uvoditi dodatne usluge pokušavajući privući potencijalne putnike, što će razumljivo podići i njihove troškove. Upravo će zbog toga biti neophodno pronaći nove načine podizanja kvalitete usluge uz zadržavanje niskih cijena. U tome će im najviše pomoći primjena suvremenih tehnologija. Primjer je njemački Germanwings koji je uveo klub za putnike koji učestalo lete, pružajući im mogućnost dobivanja besplatnih putovanja, no klub funkcionira isključivo putem interneta. Izvjesno je da će i neki prijevoznici ostati agresivni u svojoj namjeri pružanja gole usluge prijevoza, ali s izrazito niskim cijenama. Najbolji je primjer irski Ryanair koji je nedavno čak uveo naplaćivanje svakog komada prtljage. Danas neki niskotarifni prijevoznici nude i tzv. poslovnu klasu čime žele privući i dio poslovnih putnika kojima je, osim sigurnosti i točnosti, bitna i udobnost. Koliko su zapravo putnici prepoznali kvalitetu i uslužnost niskotarifnih zrakoplovnih kompanija govori i podatak da se u većini njih unutar Europe postotak zauzetih mjesta u zrakoplovu kreće od 75 do 80% (Štimac, Vidović, Sorić, 2009).

Kao što je navedeno ranije, prijevoznici su orijentirani na suvremene metode distribucije svojih kapaciteta, čime ostvaruju velike uštede. Uvodi se elektronsko poslovanje, prvenstveno distribucija putem interneta. Prijevoznici nude jednostavan sustav tarifa što podiže efikasnost upravljanja prihodima. Elektronsko poslovanje također je omogućilo da se broj zaposlenih zadrži na minimumu, a da se poslovanje i prihodi značajno povećaju.

Niskotarifne zrakoplovne kompanije drastično su promijenile i marketing pristup na tržištu zračnog prijevoza, što im je kontinuirano unaprijeđivalo tržišnu poziciju i poslovne rezultate. Promjene u marketing strategijama niskotarifnih kompanija bile su revolucionarne i u pravom smislu riječi posljedica prepoznavanja realnih potreba klijenata koji koriste usluge zračnog prijevoza. Uspjeh niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika sve više tjera nacionalne zrakoplovne kompanije da svoje instrumente marketinga prilagođavaju novom modelu poslovanja. Elementi marketinškog miksa (7p) niskotarifnih aviokompanija su (Muhi, 2010):

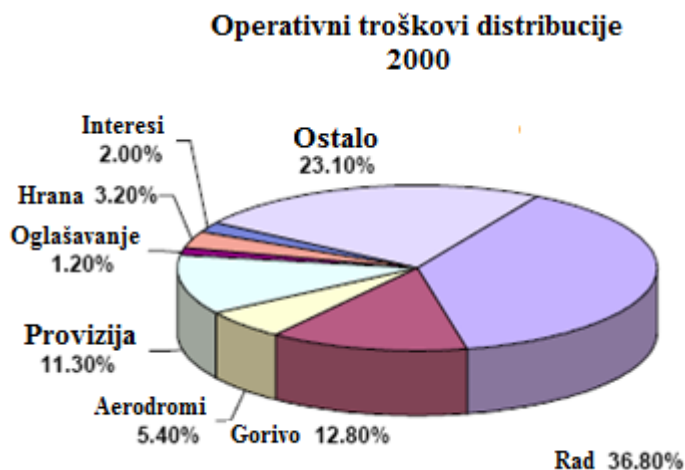
- cijena – formirana na pravilima ekonomije obujma;
- usluga (proizvod) – osnovna je usluga samo prijevoz, sve se drugo posebno plaća po želji putnika;
- proces usluživanja – širok spektar marketinških povoljnosti (npr. prijavljivanje od kuće, kupovina karata putem interneta);
- uslužni ambijent – korištenje udaljenih, manje frekventnih aerodroma, lakši ulazak za linije nove kompanije, manje presjedanja, manji broj tipova aviona u floti (često jedan) itd;
- ljudi – maksimalne uštede na neletačkom osoblju (*outsourcing*);
- kanali distribucije – maksimalno favoriziranje internet rezerviranja i prodaje karata;
- integrirane komunikacije – uglavnom posredstvom interneta, korištenje aviona kao reklamnog panoa (i izvana i iznutra).



Slika 1. Metoda rezervacije karata kod niskotarifnih zrakoplovnih kompanija
Izvor: Štimac, Vidović, Sorić, 2009.

Sa Slike 1. vidljiv je udio rezervacija karata preko interneta što se može objasniti i visokom informatičkom pismenošću osoba između 22 i 39 godina. Zaposlenici prijevoznika obično su obučeni za obavljanje više poslova, kao što primjerice kabinsko osoblje čisti zrakoplove ili organizira ukrcaj putnika na izlazima u aerodromskoj zgradi. Iako je osoblje često dodatno plaćeno za te poslove, u konačnici prijevoznici još uvijek ostvaruju velike uštede.

Istraživanjem trenda potražnje u zrakoplovstvu, uočeno je da su jedinični troškovi prijevoza jako visoki što uzrokuje visoke cijene karata i zbog čega velik dio tržišta nije bio u mogućnosti letjeti. Niskotarifne zrakoplovne kompanije maksimalno su srezale svoje troškove i ušle na tržište ciljajući točno na taj dio populacije, kroz jako niske cijene, što je za rezultat imalo da je velik dio tržišta odjednom bio u mogućnosti putovati.



Slika 2. Operativni troškovi zrakoplovne kompanije
Izvor: Air Transport Association, 2001.

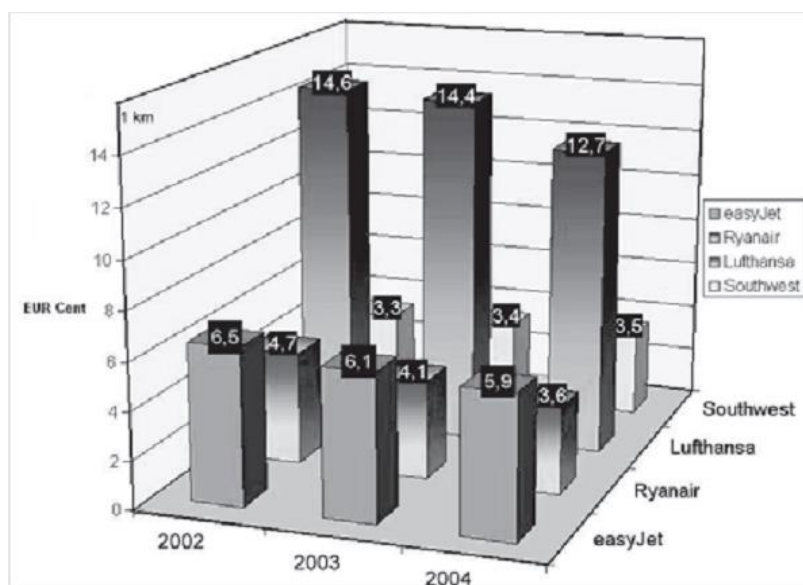
Operativni troškovi zrakoplovne kompanije prikazani na Slici 2. se dijele na direktne i indirektne troškove. Direktni operativni troškovi su troškovi vezani uz tip zrakoplova, npr. plaće posade, gorivo, troškovi aerodroma, osiguranje, održavanje, itd. Troškovi leta i posade easyJeta manji su preko 50% zbog veće gustoće sjedala, postignute bolje iskoristivosti zrakoplova i korištenja manje posade. U praksi, najveće uštede niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika su u njihovim indirektnim troškovima, koji nastaju kao rezultat protoka putnika. To su većinom troškovi upravljanja i marketinga koji ne ovise o tipu zrakoplova (administracija, provizija, rezervacije i prodaja, troškovi postaje).

Troškovi zrakoplovnih kompanija su, zbog korištenja globalnoga distribucijskog sistema (GDS), u 90-tim godinama značajno porasli. Procjenjuje se da zrakoplovne kompanije troše 25 – 30% svojih prihoda na distribuciju samo preko GDS-a, što je veliki problem za manje zrakoplovne kompanije koje plaćaju troškove korištenja GDS-a. U vezi s tim, ove zrakoplovne kompanije počele su reorganizaciju distribucijskih procesa u cilju povećanja učinkovitosti marketinga s jedne strane te povećanja profita s druge. Omogućavajući svojim klijentima kupovinu putem vlastite internet rezervacije, portali nude razne popuste te su postali ozbiljan konkurent GDS-u. Kroz model niskotarifnoga zrakoplovnog prijevoznika easyJet je s početnim ulaganjima od 22.200 eura razvio eCommerce – internet aplikaciju za podršku. Prvo prodajno sjedište u svibnju 1998. godine postiglo je prodaju od 13.000 sjedala u 24 sata. U lipnju 2001. godine dosegno je prodaju od 12.000 mjesta što čini 90% prodaje preko vlastitog *online booking* portala¹³. Internet portal za rezerviranje niskotarifnih zrakoplovnih kompanija predstavlja najjeftiniji distribucijski kanal. Trošak rezervacije leta putem turističke agencije varira između 15 i 20% ukupne vrijednosti karte, dok troškovi rezervacije putem *booking* portala variraju između 3 i 5% po karti. Opisani model niskotarifnoga zrakoplovnog prijevoznika potpuno je zaobišao GDS-e. GDS će u budućnosti pokušati prodrijeti tom jedinstvenom tržištu nudeći rješenja koja su jeftinija od tradicionalnih snabdijevanja GDS uslugama (Brdakić, 2011).

¹³Online booking portal – portal za rezerviranje karata preko interneta

Najveće uštede u niskotarifnom zračnom prometu ostvaruju se smanjenjem fiksnih troškova. Dok konvencionalne zrakoplovne kompanije imaju veliki broj zaposlenika i opreme te iznajmljuju prostore za biznis prostorije i urede, niskotarifni zrakoplovni prijevoznici obavljaju *outsourcing* većine zemaljskog osoblja i osoblja održavanja, a zadržavaju minimalan broj osoblja. Jedinici troškovi u kojima niskotarifni zrakoplovni prijevoznici nemaju nikakvih povlastica jesu troškovi goriva, osiguranja i *en-route* troškovi¹⁴. Niža struktura troškova može se izračunati zbrajajući troškove *point-to-point* mreže, uštede na plaćama i uštede od nepružanja nikakvih dodatnih usluga na letu.

Na Slici 3. prikazani su operativni troškovi četiriju zrakoplovnih kompanija: jedne tradicionalne – Lufthanse i tri niskotarifne – Southwest, Ryanair i easyJet. Vidimo da Lufthansa u svim promatranim godinama ima daleko veće operativne troškove nego niskotarifne kompanije. Također, prema preliminarnim izvještajima zrakoplovnih kompanija, one koje posluju s nižim cijenama i višim stupnjem popunjenosti sjedala su, i unatoč ekonomskoj krizi koja je zahvatila čitav svijet krajem 2008., ostvarile profite i povećanje obujma prijevoza. Tako na primjer Ryanair u predstavljanju rezultata za polovicu 2009. godine ističe da je napredovao bez obzira na recesiju i da i dalje preuzima dio tržišta i putnika od glavnih europskih zrakoplovnih kompanija kao što su Air France/KLM, British Airways i Lufthansa. Neto profit kompanije prije isplate poreza i kamata do kraja rujna 2009. godine dostigao je 387 milijuna eura, što se moglo usporediti s predviđanjima da će neto zarada u 2009. godini biti oko 377 milijuna eura.



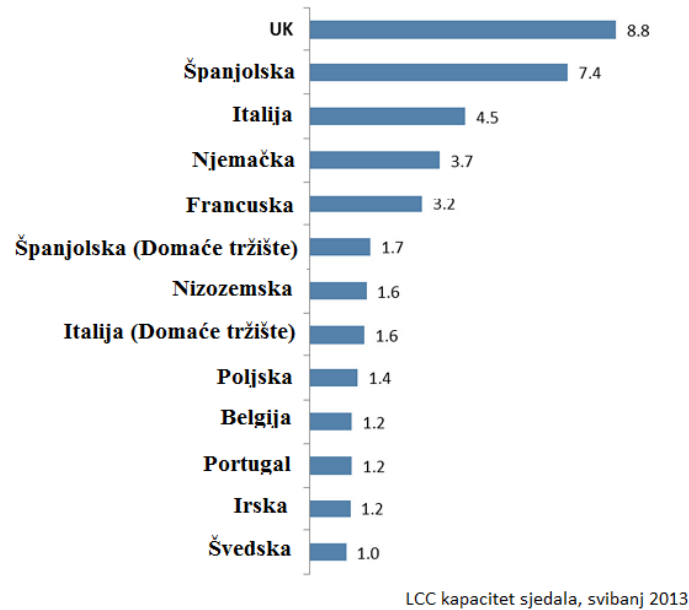
Slika 3. Usporedba operativnih troškova zrakoplovnih prijevoznika (EUR cent/km/sjedište)

Izvor: Aćimović, 2009.

4 Tržište niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika

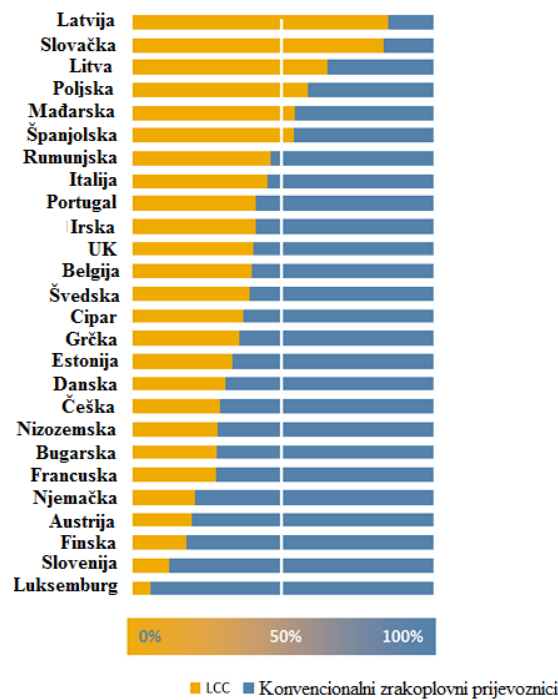
Kapacitet niskotarifnih zrakoplovnih kompanija u Europi u svibnju 2013. godine rastao je po prosječnoj stopi od 14% godišnje dok se na tržištu utrostručio s manje od 10 milijuna sjedala na tek nešto više od 30 milijuna. Top pet tržišta zemalja po niskotarifnim zrakoplovnim kapacitetima u Europi su Velika Britanija, Španjolska, Italija, Njemačka i Francuska s više od 3 milijuna međunarodnih sjedala niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika u svibnju 2013. godine (Slika 4).

¹⁴En route troškovi – troškovi koji nastaju prilikom pružanja usluga rutne zračne navigacije u zračnom prostoru



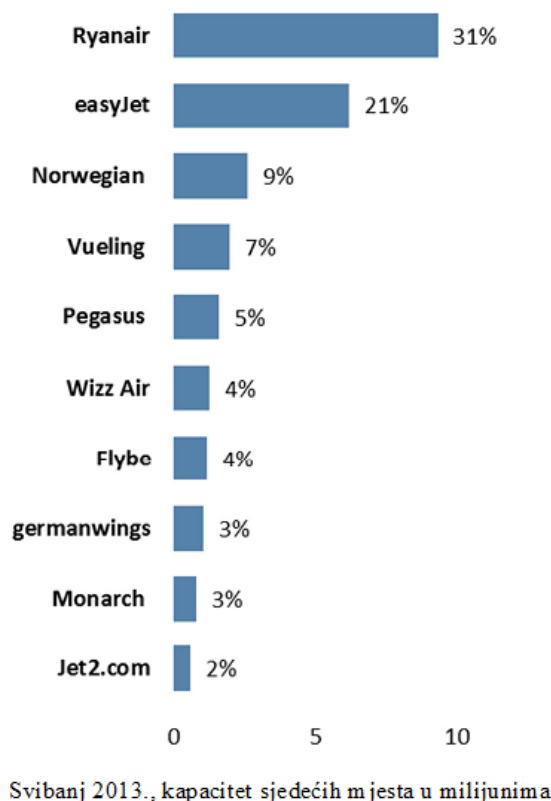
Slika 4. Europska tržišta niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika
Izvor: Absolute Aviation Advantage, 2014.

Na sljedećoj slici (Slika br. 5) prikazana je međunarodna podjela tržišta sjedala između niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika i konvencionalnih zrakoplovnih prijevoznika. Od svih navedenih zemalja samo u šest zemalja (Latvija, Slovačka, Litva, Poljska, Mađarska i Španjolska) više od 50% sjedišta pripada niskotarifnim zrakoplovnim prijevoznicima, dok u svim ostalim zemljama više od 50% sjedišta pripada konvencionalnim zrakoplovnim kompanijama.



Slika 5. Međunarodna podjela tržišta sjedala
Izvor: Absolute Aviation Advantage, 2014.

Na Slici 6. prikazan je kapacitet sjedećih mjesta u milijunima za 2013. godinu koji otpada na deset najvećih niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika u Europi. Prema toj rang listi Ryanair je i dalje dominantan niskotarifni zrakoplovni prijevoznik u sklopu europskih kapaciteta sa 9,3 milijuna sjedala, te zauzima 31% tržišnog udjela. Na drugom mjestu je easyJet koji zauzima 21% tržišnog udjela, a preostalih osam niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika ima ukupno 48% tržišnog udjela uz napomenu da ni jedan prijevoznik pojedinačno ne prelazi 10% tržišnog udjela.



Slika 6. Tržišni udjeli niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika u Europi
Izvor: Absolute Aviation Advantage, 2014.

4.1 Vodeći niskotarifni zrakoplovni prijevoznici u Europi

Prema podacima koji su navedeni na Slici 11., vodeći niskotarifni zrakoplovni prijevoznici u Europi su Ryanair i easyJet kojima ukupno pripada 52% tržišnog udjela koji se odnosi na kapacitet sjedećih mjesta.

4.1.1 Ryanair

Ryanair je irska zrakoplovna kompanija osnovana 1985. godine. Osnovala ju je obitelj Ryan kako bi konkurirala Aer Lingusu i British Airwaysu na ruti Irska – Ujedinjeno Kraljevstvo. Do 1990. godine Ryanair je imao gubitke od 20 milijuna funti. Kako bi restrukturirali kompaniju, poslali su svog sadašnjeg izvršnog direktora Michael O'Learyja u Dallas na susret s rukovoditeljima Southwest Airlinea. O'Leary je zatim primijenio poslovni model koji se temelji na Southwestovom niskotarifnom, osnovnom predlošku, iako u nešto oštrijem obliku (npr. plaćanje bezalkoholnih pića). Kompanija se lansirala pod novim modelom i postala javno poduzeće 1997. godine. Ryanairov poslovni pristup ima sve dokazane karakteristike niskotarifnog prijevoznika, a broj putnika i dobit ilustriraju uspjeh toga poslovnog modela. Prema broju prevezenih putnika u 2005. godini Ryanair je zauzimao četrnaesto

mjesto po veličini u svijetu i peto u Europi. Prevezao je 31 milijun putnika i imao prihode od 1,7 milijardi dolara, što je za 20% više u odnosu na 2004. godinu. Preko 15% svojih prihoda zaradio je iz drugih izvora (osim prodaje karata). Ryanairov niskotarifni poslovni model bio je uspješniji od modela svog "mentora", Southwest Airlinesa, što je dokazano podatkom o neto profitnoj marži od 22% (O'Sullivan, Gunnigle, 2009).

Ryanair je započeo svoju djelatnost sa samo 25 zaposlenika i jednim zrakoplovom, a danas je to najveća europska niskotarifna kompanija i uključuje 741 odredište i više od 5.000 zaposlenih. Podaci dobiveni intervjuom kojeg su proveli u Ryanairu ukazuju na činjenicu da je, kad je ušla na tržište, kompanija koristila strategiju fokusiranoga troškovnog vodstva. Tako je, uz pomoć svojih tarifa i agresivne politike rezanja troškova, samu sebe proglasila niskotarifnom (*low-cost*) kompanijom, koja je u početku bila usredotočena samo na potrošače iz Irske i Velike Britanije. S vremenom, šireći svoje poslovanje prema kontinentalnoj Europi, tvrtka je napustila strategiju fokusiranja, pokušavajući postati predvodnikom niskih cijena. Strategija proširenja dopustila im je da steknu dominantnu poziciju na europskom tržištu. Porast broja odredišta bio je moguć zbog stvaranja novih ogranaaka koji se nalaze u različitim zemljama. U 2007. godini Ryanair je imao 20 podružnica razmještenih diljem Europske unije (International Air Transporters Association (IATA) proglasila je Ryanair najvećom zrakoplovnom kompanijom u svijetu 2007. godine) i od tada se broj podružnica povećava svake godine. Samo u 2008. godini Ryanair je otvorio četiri nove baze (Alghero, Bologna, Cagliari i Edinburgh) te 223 nove rute. U stvari, danas se kompanija više ne smatra irskom kompanijom već europskom. Kao što su to učinili svi niskotarifni prijevoznici, kako bi zadržali konkurentnu poziciju na tržištu, tako je i Ryanair provodio strategiju rezanja troškova kojoj je cilj pružiti najniže tarife. Zapravo, zrakoplovna kompanija preuzela je Southwestov naglasak na operativnoj učinkovitosti te otišla korak dalje nastojeći agresivno smanjiti troškove da bi postala europski *low-cost* predvodnik. Strategija rezanja troškova temelji se na šest glavnih aspekata: korištenje zrakoplova, ukidanje nekih usluga koje tradicionalni prijevoznici nude besplatno, podugovaranje nekoga skupog segmenta poslovanja (*outsourcing*), pristojbe zračne luke i politika leta, potrošnja osoblja i produktivnost te troškovi oglašavanja kompanije. Ipak, s obzirom na zrakoplove koje Ryanair koristi, uočeno je da je od 1999. godine Ryanair započeo zamjenu i proširenje flote od gotovo 17 milijardi eura. Danas svi Ryanairovi stariji Boeing 737-200 zrakoplovi zamijenjeni su s 272 Boeing 737-800 Next Generation zrakoplovima, inače najmlađim i najučinkovitijim (što se tiče uštede goriva) u Europi. To dokazuje da je Ryanair zaokupljen ne samo profitom već i kvalitetom usluga koje nudi i utjecajem svog poslovanja na okoliš. Zapravo, tvrtka je trenutačno vodeća u smislu učinkovitosti zaštite okoliša i stalno radi na daljnjem poboljšanju svojih performansi (Diaconu, 2012).

Ryanair je vodeća europska niskotarifna zrakoplovna kompanija. Posluje s više od 1.600 letova (više od 500.000 godišnje) u 68 baza, preko 1.600 niskotarifnih pravaca, povezujući 186 odredišta u 30 zemalja uz operativnu flotu od preko 300 novih zrakoplova Boeing 737-800. Ryanair je nedavno najavio narudžbu novih 180 Boeingovih zrakoplova koji će biti isporučeni između 2014. i 2018. godine.

Ryanair je simbol *no-frill*¹⁵ zrakoplovnih kompanija što se očituje u činjenicama poput nemogućnosti pomicanja naslonjača, nedostatka pretinaca na naslonu sjedala (sigurnosne kartice otisnute su na stražnjoj strani sjedala ispred putnika), prsluka za spašavanje koji su iznad glave te nedostatka štitnika za sunce na prozorima kod starijih aviona. Ryanair je istraživao i druge ideje za daljnje smanjenje troškova kao što su uklanjanje dva toaleta kako bi dodali još šest mjesta za putnike, naplaćivanje korištenja toaleta, naplaćivanje premije za pretile putnike (za redovne letove većine prijevoznika kako mrežnih tako i niskotarifnih težine putnika iznose: muškarci: 88 kg, žene: 70 kg, djeca 2 – 12 godina: 35 kg te bebe 0 – 2 godine: 0 kg), mogućnost nošenja vlastite prtljage iz aviona i tako dalje. Iako su Ryanairove karte jeftine, "dodatci" poput jastuka, deke i boce vode zahtijevaju dodatnu naknadu. Registracija putnika putem interneta naplaćuje se 8\$, ali ako putnik zaboravi na to, Ryanair će ga rado registrirati na aerodromu za 65\$. Prva se torba naplaćuje 15\$, dok se druga naplaćuje 30\$. Ryanair

¹⁵No frill – najosnovniji.

nudi i mnoge druge pogodnosti, a internet stranica kompanije opisana je kao tržnica: možete rezervirati hotelsku sobu, iznajmiti automobil, dobiti kreditnu karticu, kupiti osiguranje, pa čak i kockati. Za vrijeme leta poslužitelji prodaju robu poput digitalnih kamera (137,50 dolara) i "MP3 playera" (165 dolara). Ako putnik želi kontaktirati Ryanair, to ne može učiniti preko internet stranice ili e-maila već mora koristiti premium cijene telefonske linije. Procjenjuje se da se više od 20% Ryanairovih prihoda ostvaruje putem takvih pomoćnih usluga, neobičnih za zrakoplovnu tvrtku. Tradicionalno, zračni se promet prodavao po jednoj cijeni koja je uključivala "besplatnu" provjeru torbi, kao i jela služena na letu. Međutim, iznimno cjenovno svjestan putnik koji planira unaprijed kako bi izbjegao dodatne pristojbe još uvijek može letjeti jeftino diljem Europe (Rothaermel, 2012).

Prema učinku krivulje učenja, što je više vremena potrebno da bi se određeni zadatak obavio, to je on učinkovitiji jer za svako sljedeće ponavljanje potrebno je manje vremena. Svaki put kad se obujam udvostruči, vrijednost dodatnih troškova pada za kontinuiran i očekivani postotak (troškovi Ryanaira pali su za oko 20% dok se proizvodnja udvostručila). Ryanairova dobit od učinaka krivulja učenja očituje se u troškovima na sljedećim područjima: iste karakteristike flota, troškova osoblja i produktivnosti, ugovaranje usluga, marketinški troškovi, troškovi zračnih luka i manipulativni troškovi. Dobit od krivulje iskustva očituje se u uštedama troškova Ryanaira kroz stalna poboljšanja u svojim procesima. Prema gore navedenim činjenicama može se pretpostaviti da Ryanairovo postizanje ciljeva profitabilnosti treba pripisati efikasnosti krivulje iskustva (učenja). Ryanair može postići oboje, i iskustvo i prednosti učenja (iako postoje i neki drugi faktori koji utječu na niskotarifnu politiku Ryanaira, a to su internet, nepružanje usluge hrane i pića i sl.) (Ukessays, 2014).

4.1.2 easyJet

EasyJet, jedna od europskih najuspješnijih niskotarifnih zrakoplovnih kompanija, ima jednostavnu strukturu cijena. Za određeni let sve su cijene izražene u jednom smjeru, jedna cijena prevladava u bilo kojem trenutku i općenito, cijene su niske na početku te kako se bliži datum polaska one se povećavaju. EasyJet koristi tri različite strategije: (1) ne nudi "*last minute*" ponude, (2) nudi jednu klasu i omogućuje cijeni da bude jedina varijabla koja kontrolira potražnju, i (3) razlikuje vrijeme ponude u kojem su karte prvo ponuđene na prodaju. Prve dvije politike su u oštroj suprotnosti s tradicionalnim zrakoplovnim cjenovnim strategijama. Mnoge zrakoplovne kompanije nude *last minute* ponude, bilo izravno ili preko preprodavača. Drugo, trenutno prevladava praksa kontrole potražnje putem dodjele sjedala u različitim klasama, radije nego nudeći jednu klasu, i ostavljajući cijene da budu jedine varijable koje kontroliraju potražnju. Na temelju tih činjenica provedeno je istraživanje cjenovnih strategija. Glavni cilj istraživanja je proučavanje uvjeta pod kojima je *last minute* ponuda optimalna u okviru politike jedinstvenih cijena. Rezultati pokazuju da je vrijeme prodaje karata pod utjecajem karakteristika potrošača. Za srednju razinu kapaciteta, nesigurnost u vezi dolazaka u poslovnom segmentu dovodi tvrtku do predstavljanja *last minute* ponude i na taj se način djelomično cjenovno diskriminira unutar turističkog segmenta. Osim toga, istraživanje je pokazalo da je za srednju razinu kapaciteta veći broj segmenata kupaca (koji se razlikuju u osjetljivosti cijena) uzrokuje dulje trajanje razdoblja u kojem se nude karte za prodaju (Koenigsberg, Muller, Vilcassim, 2008).

Ukupni prihod kompanije po sjedalu porastao je u 2013. godini za 7% na 62,58 funti u odnosu na prethodnu godinu. Prihodi su uzrokovani blagim konkurentskim okruženjem i pozitivnim akcijama menadžmenta uključujući dodijeljeno sjedenje, poboljšanje internet stranice i kampanje "Po Europi s easyJetom". Broj sjedala porastao je za 3,3%, odnosno na 68 milijuna, kao rezultat EasyJetovog discipliniranog pristupa kapacitetima. Isto tako faktor opterećenja povećan je za 0,6%, odnosno na 89,3%, te se i broj putnika povećao za 4% (na 60,8 milijuna godišnje). Trošak po sjedalu (osim troška goriva) porastao je za 3,9%, pri konstantnoj valuti za cijelu godinu (no prema financijskim izvještajima iznosio je 5,3%). Troškovi su se povećali za 2% zbog povećanja naknada u reguliranim zračnim lukama u Španjolskoj i Italiji, a daljnje se povećanje od 0,8% odnosi na povećane troškove uzrokovane lomovima i odleđivanjima. Inflatorni pritisci su u velikoj mjeri neutralizirali nastavak

uspjeha easyJet Lean programa¹⁶. EasyJet je konsolidirao svoju prisutnost s više od 40% udjela u ključnim zračnim lukama kao što su Gatwick, Milan Malpensa i Basel te je izgradio svoj udio u Francuskoj i znatno porastao u Italiji. EasyJet je najavio otvorenje novih baza u Hamburgu i Napulju nakon zatvaranja baze u Madridu. Završio je financijsku godinu s 1.237 milijuna funti, što je povećanje od 354 milijuna funti u odnosu na 30. rujan 2012. kad je kompanija imala neto dug od 156 milijuna funti. Nakon stjecanja Flybe slotova¹⁷ na Gatwicku, easyJet je upotrijebio, sukladno sporazumu s Airbusom iz listopada 2013. godine, šest preostalih zrakoplova čija je isporuka predviđena za proljeće 2015. godine (www.easyjet.com, 2014).

Kako bi odgovorili na izazov niskotarifnih zrakoplovnih kompanija, nekoliko tradicionalnih prijevoznika širom svijeta stvorilo je i vlastite niskotarifne podružnice (što je navedeno i u ranijem tekstu). Najistaknutiji primjer za to u Velikoj Britaniji bila je kompanija Go, inicijalna niskotarifna podružnica British Airwaysa (BA) koja je naknadno prodana svojem višem rukovodećem menadžmentu te koju je nakon toga kupila kompanija easyJet. Da bi ovakve niskotarifne podružnice preživjele i napredovale, odgovarajući modeli upravljanja ljudskim resursima (HRM) predviđaju da je u njima potrebno stvoriti sustav niskih troškova zapošljavanja, koji će biti vrlo različiti u odnosu na matičnu kompaniju. Međutim, cijena je samo jedna varijabla u jednadžbi konkurentnosti. Iako se natječe s dobro utvrđenim niskotarifnim zrakoplovnim kompanijama, kao što su Ryanair i easyJet, Go je bio u mogućnosti stvoriti prepoznatljiv stil upravljanja kombiniranjem niskih troškova poslovanja. Zrakoplovna posada cijeni ovaj stil upravljanja i sudjeluje u poslovnoj strategiji tvrtke, za razliku od njihovih kolega u drugim niskotarifnim kompanijama ili u matičnim kompanijama (Harvey, Turnbull, 2010).

EasyJet je planirao i veliku obnovu svoga turističkog poslovanja pa je tvrtka Low cost bila favorit da postane njegov partner. Ove dvije tvrtke sklopile su trogodišnji ugovor u kojem će potrošači moći rezervirati turistički smještaj po niskoj cijeni i prijevoz na *web* adresi easyJet.com. Alan Bowen, pravni savjetnik udruženja Atol tvrtki, rekao je da ovaj posao ima smisla za easyJet, ali da je "stvarna prijetnja" neovisnim agencijama. Također navodi da prema istočnom Mediteranu ne lete neovisni čarter operateri, pa agenti moraju koristiti zakazane usluge easyJeta. Međutim, sada potrošači ipak mogu zaobići agente i rezervirati preko easyJeta. Izvršni direktori easyJeta i Low cost Carolyn McCall i Paul Evans potvrdili su zajednički pothvat koji je započeo u ožujku 2011. godine. Naposljetku, izvršni direktori najavili su da će stvoriti "veliki turistički poslovni sustav diljem cijele Europe" (Ttdigital, 2010).

4.2 Usporedba niskotarifnih i konvencionalnih zrakoplovnih prijevoznika

Najveća prednost niskotarifnih zrakoplovnih kompanija leži u njihovom *point-to-point* načinu putovanja. Direktnim putovanjima na kratkotrajnim letovima povećava se korisnost i uporaba zrakoplova, eliminirajući pritom uporabu dodatnih usluga koji se inače očekuju na dužim relacijama. Šansa gubljenja prtljage time je svedena na minimum, jer ukoliko se želi dalje putovati, putnik treba pokupiti svoju prtljagu i ponovno se prijaviti. Da bi zadržale profitabilnost, niskotarifne zrakoplovne kompanije povećano se okreću prihodima nevezanim za prodaju karata. Tipični primjeri ovakvih primjera su provizije hotela, putnog osiguranja, *rent-a-cara*, troškovi kreditnih kartica, preteške prtljage, hrana i piće na letu, oglasnih prostora itd. Koriste agresivne marketinške kampanje čime si osiguravaju dobru promociju. Menadžment niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika smatra da se na taj način s jedne strane povećavaju prihodi, a s druge smanjuju jedinični troškovi.

Niži troškovi radne snage još su jedan faktor u nizu faktora smanjenja troškova, u usporedbi s konvencionalnim prijevoznicima. Prema nekim istraživanjima prihodi pilota su u prosjeku 28% niži

¹⁶EasyJet Lean program – program *lean* menadžmenta istoimene kompanije koji koristi znanje te je orijentiran na kupca. To je program kojim poduzeće kontinuirano radi na eliminiranju gubitaka i stvaranju vrijednosti.

¹⁷EasyJet je kupio 25 slotova za slijetanje na Gatwick aerodromu u Londonu od niskotarifne kompanije Flybe.

kod niskotarifnih prijevoznika u odnosu na tradicionalne prijevoznike, iako lete 25% vremena više. Osim duljeg letenja, piloti i posada imaju manje vremena za odmor i obavljaju višestruke zadatke kao što su planiranje leta, balansiranje, nadgledanje utovara prtljage, točenja goriva, čišćenje, zamjena zemaljskog osoblja itd. Plaće su većinom fleksibilne i baziraju se na broju odrađenih sati, a fiksne plaće su 5 – 50% niže nego kod konvencionalnih prijevoznika. Kolektivni ugovori se izbjegavaju, a potpisuju se direktni ugovori sa zaposlenicima, što opet ide u korist jačoj stranci. S druge strane, kompenzacija naglašava plaću temeljenu na produktivnosti, a uključuje proviziju za prodaju na letu za kabinsko osoblje, kao i plaću pilota baziranu na broju sati letenja unutar granica propisanih standarda maksimalnih radnih sati. Smanjenje troškova osoblja uključuje i *outsourcing* svih neletačkih dužnosti, zemaljskog osoblja, održavanja i pozivnih centara (Dobruszkes, 2006).

Tablica 1. Glavne razlike niskotarifnih i konvencionalnih zrakoplovnih prijevoznika (Dobruszkes, 2006.)

KARAKTERISTIKE	NISKOTARIFNI ZRAKOPLOVNI PRIJEVOZNICI	KONVENCIONALNI ZRAKOPLOVNI PRIJEVOZNICI
Obilježje	Niske cijene	Cijena i usluga
Cijena	Jednostavna struktura cijena	Složena struktura cijena
Distribucija	Internet, direktni <i>booking</i>	Internet, direktni <i>booking</i> i prodaja putem putničkih agencija
Prijava (<i>Check-in</i>)	Nema karata	Nema karata, IATA ugovor o kartama
Aerodrom	Većinom sekundarni	Primarni
Mreža	Point-to-point	<i>Hub-and-spoke</i>
Klase	Jedna klasa	Više klasa
Tijekom leta	Plati za više	Dodaci su besplatni
Upotreba zrakoplova	Vrlo intenzivna	Prosječno intenzivna
Tip zrakoplova	Jedan tip	Više tipova
Vrijeme opsluživanja	25 minuta	Sporo, u prosjeku 1h
Proizvodi	Jedan proizvod	Više integriranih proizvoda
Sekundarni prihod	Oglašavanje, <i>onboard</i> prodaja	Fokusirani na primarni proizvod
Sjedenje	Stisnuto	Fleksibilno, rezervacije
Korisnička podrška	Loša	Pouzdana usluga
Operacijske aktivnosti	Fokusirani na letenje	Proširena (održavanje, teret)
Ciljna skupina	Turisti	Turisti i poslovni ljudi
Posada	Minimalna	Potpuna

Iako Tablica 1. prikazuje jasne razlike među prijevoznicima, u stvarnosti razlike nisu tako jasne kako se čine. Tako neke niskotarifne kompanije počinju nuditi različite usluge na svojim letovima, a komercijalni prijevoznici sve više letova realiziraju prema modelu niskotarifnih prijevoznika. I što je još zanimljivije, čarteri su počeli nuditi letove tijekom cijele godine, regionalni prijevoznici lete na međunarodnim rutama, i oboje prilagođavaju niskotarifne modele svojim potrebama.

Ostali zanimljivi izvori prihoda su financiranje od strane aerodroma i često od lokalnih vlasti, kroz smanjenje aerodromskih pristojbi ili drugih financijskih poticaja. Niskotarifni prijevoznici uobičajeno koriste sekundarne aerodrome koji su u većini slučajeva neiskorišteni. Aerodromi će se potruditi privući pažnju niskotarifnih prijevoznika smanjenjem aeronautičkih troškova. Slično, aktivnosti zračnog transporta generirat će bogatstva koja stoje iza aktivnosti aerodroma kao faktora regionalnoga ekonomskog i socijalnog razvoja.

Posljednji izvor smanjenja troškova pripada najvidljivijoj domeni niskotarifnih kompanija – korisnička *on-board* usluga.¹⁸ Niskotarifne kompanije ne osiguravaju besplatnu hranu i piće, ali će ih rado prodati

¹⁸*On-board* usluga – putnici kupuju karte korištenjem interneta te na ukrcaj dolaze s isprintanom kartom. Na taj način dolazi do ušteda i bržeg ukrcaja.

putnicima. Prtljaga se također dobro kontrolira – obično je dozvoljen jedan komad predane prtljage i jedan ručne, pri čemu je maksimalna težina manja nego kod konvencionalnih prijevoznika. Na taj način prijevoznik dobiva dodatan prihod, smanjuje vrijeme rada s *catering* službama na zemlji, kao i ukupnu težinu zrakoplova. Smanjenje troškova vezanih uz održavanje i troškove upravljanja postiže se uporabom manjih zrakoplova. Povrh svega, niskotarifne zrakoplovne kompanije posluju s novijim tipovima zrakoplova koji su ekonomičniji i zahtijevaju manje troškove održavanja. Članice ELFAA-e¹⁹ su 2007. godine poslovale sa 467 zrakoplova prosječne starosti manje od četiri godine, u usporedbi sa svjetskim prosjekom od jedanaest godina (Gulišija, 2009).

Tablica 2. Niskotarifni izvori prednosti u troškovima (Gulišija, 2009.)

Redukcija troškova u %		Trošak po sjedalu
Tradicionalni zrakoplovni prijevoznik		100%
Niskotarifni zrakoplovni prijevoznik		
OPERATIVNE PREDNOSTI		
Veća gustoća sjedala	-16	84
Viša iskorištenost zrakoplova	-2	82
Niži troškovi leta i kabinskog osoblja	-3	79
Upotreba jeftinih sekundarnih zračnih luka	-4	75
<i>Outsourcing</i> održavanje/jedan tip zrakoplova	-2	73
PROIZVOD / ZNAČAJKE USLUGA		
Minimalni troškovi stanica i vanjske akcije	-7	66
Plaćanje <i>cateringa</i> tijekom leta, manje putničkih usluga tijekom leta	-5	61
RAZLIKE U DISTRIBUCIJI		
Bez zastupnika ili GDS provizije	-6	55
Smanjeni troškovi prodaje/rezervacija	-3	52
OSTALE PREDNOSTI		
Manji udio uprave i uredskog osoblja	-3	49
Usporedba niskotarifnog i tradicionalnog zrakoplovnog prijevoznika		49%

Sve u svemu, niskotarifni zrakoplovni prijevoznici redukcijama dobivaju značajno smanjene troškove, a razlika u usporedbi s konvencionalnim zrakoplovnim prijevoznicima može biti i do 50%. Tablica 2. prikazuje prednosti u cijeni niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika s osvrtom na glavne troškove, pretpostavljajući da tradicionalni zrakoplovni prijevoznik ima trošak od 100%, a za svaku stavku prikazana je prednost niskotarifnih kompanija. Sličan rezultat dolazi i iz analize jediničnih troškova sjedalo/km europskih konvencionalnih prijevoznika (Tablica 3.) dviju najvećih niskotarifnih kompanija easyJet i Ryanair. Konvencionalni prijevoznici imaju značajno više troškove nego oba niskotarifna prijevoznika.

Među najvažnijim operativnim prednostima kojima niskotarifne zrakoplovne kompanije ostvaruju toliku razliku u cijeni u odnosu na tradicionalne kompanije su: veća gustoća sjedala (16%), veća iskorištenost zrakoplova (2%), niski troškovi leta i kabinskog osoblja (3%), obično jedan model zrakoplova u floti i *outsourcing* u održavanju (2%). Osim toga, imaju 12% niže troškove povezane s proizvodnim/uslužnim značajkama (minimalni troškovi broja zaustavnih stanica i korištenje vanjskih usluga održavanja, bez besplatne usluge hrane i pića te manje putničkih sadržaja). Kako oni ne koriste usluge agencija i globalni distribucijski sustav (GDS) te su samim time smanjili troškove prodaje/rezervacija (kao što je navedeno ranije), troškovi distribucije dodatno su se smanjili za 9%.

¹⁹ELFAA (European Low Fares Airline Association) – Europska organizacija niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika.

Tablica 3. Troškovi sjedalo/km niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika vs. tradicionalnih zrakoplovnih prijevoznika (Gulišija, 2009.)

Trošak sjedalo/km	Index (British Airways=100)	
Tradicionalni zrakoplovni prijevoznici		
Austrian Airlines	16,12	129
Lufthansa	14,62	117
Air France	14,52	116
SAS	13,02	104
Alitalia	12,57	100
British Airways	12,57	100
Iberia	9,03	72
Niskotarifni zrakoplovni prijevoznici		
easyJet	6,9	55
Ryanair	4,81	38

Za obavljanje istog ili sličnog obima rada niskotarifne zrakoplovne kompanije imaju manje administrativnog osoblja i ureda čime smanjuju operativne troškove za dodatnih 3%. To u konačnici rezultira 49% nižom cijene po sjedalu/km, u usporedbi s tradicionalnim operaterom (Vidović, Mihetec, Steiner, 2012).

Tablica 4. Odnosi u broju zrakoplova, broju tipova zrakoplova i broju naručenih zrakoplova tradicionalnih i niskotarifnih prijevoznika (Vidović, Mihetec, Steiner, 2012.)

TRADICIONALNI ZRAKOPLOVNI PRIJEVOZNIK					NISKOTARIFNI ZRAKOPLOVNI PRIJEVOZNIK				
Zrakoplovna kompanija	Godina	Tip zrakoplova	Broj zrakoplova	Broj naručenih zrakoplova	Zrakoplovna kompanija	Godina	Tip zrakoplova	Broj zrakoplova	Broj naručenih zrakoplova
Lufthansa	1950	18	291	78	Ryanair	1985	1	305	0
Austrian Airlines	1957	8	39	0	German Wings	1997	1	34	4
Air France	1933	16	250	36	easyJet	1995	3	210	16
KLM	1920	11	116	1	Wizz Air	2003	1	39	76
Iberia	1927	8	97	24	Pegasus	1990	3	40	79
TAP Portugal	1945	5	55	12	Vueling	2004	2	55	2
Turkish Airlines	1933	15	190	61	FlyBe	1979	3	66	26
British Airways	1974	14	259	36	Norwegian AS	1993	4	74	268

Niskotarifni zrakoplovni prijevoznici relativno su brzo osvojili velike dijelove tržišta, i to primjenom dva ključna strateška oslonca: (1) usmjerenim marketinškim strategijama (tržišne niše nisko i srednje platežnih kupaca koji putuju na kraćim i srednjim relacijama i koji ne zahtijevaju nikakve dodatke na letu, već samo uslugu prijevoza) i (2) redukcijom troškova poslovanja po raznim osnovama (time je prijelomna točka rentabilnosti kod vodećih niskotarifnih kompanija spuštena na 50%, što je dovoljno za pokriće fiksnih troškova, dok je kod tradicionalnih zrakoplovnih kompanija udio fiksnih troškova u ukupnim troškovima na nivou 2/3), što omogućuje prodaju jednog dijela karata po zaista niskim cijenama ili čak besplatne podjele ograničenog broja karata.

Također, usporedbom broja tipova zrakoplova tradicionalnih i niskotarifnih prijevoznika očituje se velika ušteda kod niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika, što je vidljivo iz Tablice 4. Niskotarifni

zrakoplovni prijevoznici raspolažu s manje tipova zrakoplova i manjom količinom zrakoplova, iako je Ryanair ovdje izuzetak s jednim tipom zrakoplova (Boeing 737) i količinom od preko 300 zrakoplova.

5 Utjecaj niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika na turizam

Svi oblici prometa utječu na turizam u određenoj mjeri, no zračni promet pri tome ima istaknuto mjesto. Prema podacima Svjetske turističke organizacije zrakoplov kao prijevozno sredstvo pri dolasku u destinaciju koristi više od polovice međunarodnih turista. Zračni promet na turizam utječe na više načina. Današnji turizam teško je zamisliti bez zračnog prometa, posebice kada su u pitanju udaljenije i slabije dostupne destinacije. Općeniti tehnološki napredak u zračnom prometu uzrokovao je povećanje brzine zrakoplova i smanjenje operativnih troškova te time i povećanje dostupnosti svih dijelova svijeta. U slučaju pojedinih destinacija gotovo 100% turista koristilo se zrakoplovom za dolazak u pojedine destinacije kao na primjer u Japan i u Tajvan (Gašparović, 2011).

Posebno mjesto u obavljanju zračnog prometa zauzimaju i niskotarifni zrakoplovni prijevoznici. Pojava niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika značajno utječe na rast i razvoj cjelokupnoga svjetskog turizma. Takav način poslovanja utjecao je na povećanje stupnja korištenja zračnog prometa u svijetu. Podatci govore da raste broj korisnika niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika, pri čemu valja naglasiti činjenicu kako su većina korisnika njihovih usluga u svijetu turisti. Niskotarifni zračni prijevoznici odigrali su i značajnu ulogu u povećanju turističkog prometa u Hrvatskoj posljednjih godina.

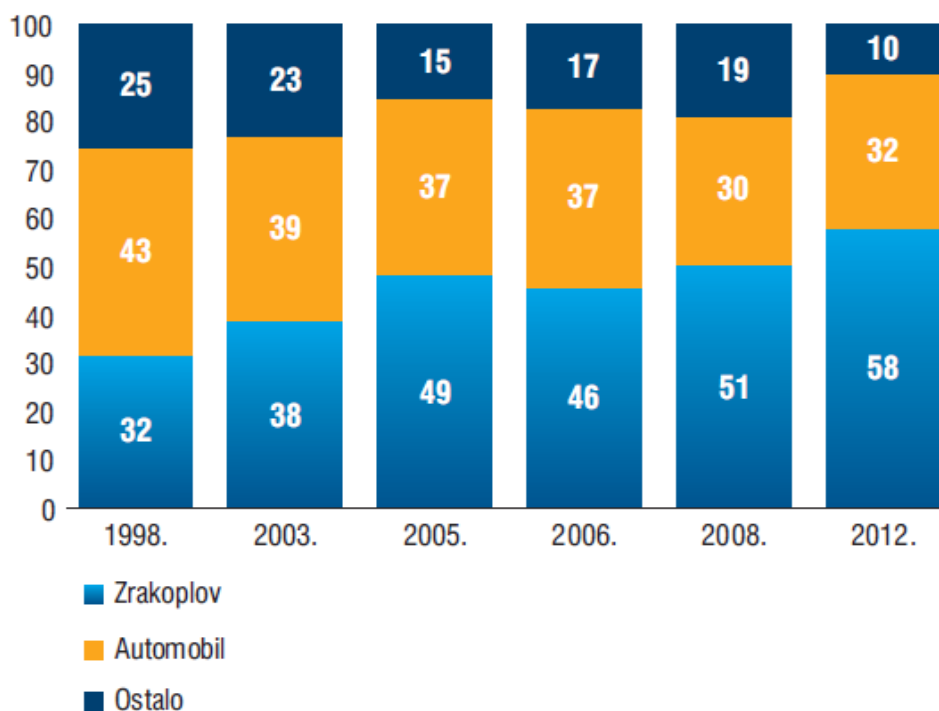
Tako je istraživanje stavova i potrošnje turista u Hrvatskoj prema metodologiji "TOMAS Ljeto 2010 – 2014" pokazalo da je 2010. godine zrakoplovom u Hrvatsku došlo 8% turista dok je 2014. godine taj dolazak povećan na 11% (Slika. 7). Od ukupnog broja turista (11%) koji su 2014. godine doputovali zrakoplovom u Hrvatsku, njih 58% koristilo je usluge niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika. Prema tome, u četverogodišnjem promatranom razdoblju uočen je porast dolazak turista zrakoplovom u Hrvatsku, a ujedno i raste korištenje niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika (Institut za turizam, 2015).



Slika 7. Prijevozno sredstvo za dolazak turista u Hrvatsku

Izvor: Institut za turizam, 2015.

Grad Zagreb jedina je destinacija u Hrvatskoj gdje raste broj turista koji dolaze zrakoplovom, a u prilog tome govori i istraživanje provedeno prema metodologiji "Tomas Zagreb – Stavovi i potrošnja posjetitelja Zagreba". Na Slici 8. vidljivo je da su osobni automobil i zrakoplov zamijenili su svoja mjesta na ljestvici važnosti prema broju dolazaka gostiju u Zagreb. Osobni je automobil bio primarno prijevozno sredstvo za dolazak 1998. godine, a od 2005. godine to postaje zrakoplov (sa 58% dolazaka u 2012.). Jednim dijelom to je posljedica rasta potražnje za Zagrebom turista s udaljenijih tržišta.



Slika 8. Prijevozno sredstvo za dolazak turista u Zagreb
Izvor: Institut za turizam, 2013.

S obzirom na to da se brojem i lokacijom zračnih luka i aerodroma Hrvatska nalazi u europskom vrhu, postoje velike mogućnosti za povećanjem ukupnoga zračnog prometa, a samim time i za povećanjem udjela niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika. Najveći broj zračnih luka i aerodroma u Hrvatskoj nalazi se na području Istre i Kvarnera te Dalmacije, pa je time olakšan dolazak turistima. Zbog toga niskotarifni zrakoplovni prijevoznici sve više biraju zračne luke Pula, Rijeka, Zadar, Split i Dubrovnik za svoja odredišta u Hrvatskoj.

Prema navodima iz poglavlja Opća infrastruktura i dostupnost koje se nalazi unutar Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (NN 55/13) situacija u zračnom prometu u turizmu RH povoljnija je u odnosu na ostale vidove prometa (osim cestovnog, tj. autocesta), primarno zbog relativno velikog broja međunarodnih zračnih luka. Od ukupno sedam zračnih luka u RH, pet je na priobalnom području (Pula, Rijeka, Zadar, Split, Dubrovnik), što omogućava dobru dostupnost zračnim putem do gotovo svih turističkih destinacija u Hrvatskoj.

Izuzetnu važnost niskotarifnih zrakoplovnih kompanija u razvoju turizma u Hrvatskoj potvrđuju i navodi izvršnog direktora Ryanaira Michaela O'Learyja u intervjuu kojeg je nedavno dao za Hrvatsku televiziju prigodom boravka u Zadru, jedinoj zrakoplovnoj bazi Ryanaira u ovom dijelu Europe, a u povodu 30 godina postojanja te zrakoplovne kompanije. Zadar je povezan s 12 europskih odredišta, što će 2015. godine rezultirati s više od 300.000 putnika. Osim sa Zadrom, Ryanair posluje i s drugim trima zračnim lukama u RH: Rijeka, Pula i Osijek.

Zbog iznimne važnosti intervjua i njegovog sadržaja za temu koja se u ovom radu istražuje, intervju donosimo u cijelosti.

- *Jeste li prije 30 godina vjerovali da će Ryanair postati vodeća europska zrakoplovna tvrtka?*

Ne, prije 25 godina smo se samo nadali da ćemo opstati. Ryanair je "plesao na rubu bankrota", ali tada smo otkrili Southwestovu praksu jeftinih letova u SAD-u. Mi smo prva tvrtka koja je te letove dovela u Europu. Otad bilježimo sjajan poslovni uspjeh.

- *Je li natjecanje s velikim tvrtkama za vas bilo teško?*

Da, tada je to bilo jako teško jer su velike zrakoplovne tvrtke bile vrlo bogate i u vladinom vlasništvu. Natjecali smo se, primjerice, s irskim, britanskim i njemačkim državnim avio-tvrtkama, kao što je, Lufthansa. Jedina prednost koju smo imali bila je predanost strategiji vrlo niskih cijena. Tu nas državne tvrtke nikada nisu uspjele dostići. Na sreću, i dalje imamo najniže cijene karata na svim tržištima. Zato u Zadru i Hrvatskoj bilježimo tako snažan rast. Nadamo se da ćemo nastaviti rasti i u sljedeće 3-4 godine.

- *Je li to vaš ključ uspjeha? Niske cijene?*

Da, ali ne samo niske cijene, već i novi avioni, vrlo velika točnost letova, kao i 30-godišnja povijest sigurnosti. To su ključni faktori koji pokreću našu industriju.

- *Postoji li kakva "kvaka"?*

Mislim da ne. Ljudi već 25 godina traže "kvaku". Mi smo poput supermarketa. Lidl i Aldi zrakoplovnih tvrtki. Nudimo i jamčimo najniže cijene na svim tržištima i zato nas putnici u Europi tako snažno podupiru. Ove godine očekujemo više od 100 milijuna putnika.

- *Zadar je jedna od vaših važnih europskih baza. Zašto?*

Prvo, grad je prelijep. Zračna luka je dobra i učinkovita. Želimo proširiti broj baza na mnogo više europskih zemalja. Imamo mnogo baza u Njemačkoj, Italiji, Španjolskoj, Poljskoj. Zadar nam se činio kao vrlo dobra "točka ulaza" na hrvatsko tržište. To se i dokazalo. Ove godine planiramo više od 300.000 putnika na 12 ruta prema Zadru i iz Zadra. Nadamo se da će se ta baza još proširiti u narednih godinu-dvije.

- *Može li lokalno stanovništvo naći posao u Ryanairu?*

Jasno. Kako rastemo i razvijamo se, rado zapošljavamo lokalnu radnu snagu, odnosno građane zemlje u kojoj poslujemo. Ovakvi zaposlenici imaju najbolje jezične vještine, odnosno mogu se sporazumjeti i komunicirati s lokalnim stanovništvom na domaćem jeziku. Mi već imamo Hrvate među članovima posade. Doduše još nemamo ni jednog hrvatskog pilota, ali se nadamo da će se to za godinu-dvije promijeniti.

- *Postoji li šansa da uvedete letove tijekom cijele godine?*

To je vrlo teško pitanje. Ovdje još muku mučimo s pronalaskom cjelogodišnjih destinacija. Orijentiramo se na Frankfurt, London, Pariz. U Zadru zimi nema previše prometa. Mora se potaknuti više ljudi da zimi putuje u inozemstvo, jer tada Europljani ne dolaze u posjet Zadru jer u to doba nemaju praznike. To je zasigurno jedan od izazova za Zadar. Ljeti je promet veoma gust, a zimi vlada zatišje. Jedno od pitanja o kojima raspravljamo sa Zračnom lukom u Zadru je: Gdje možemo pronaći nove rute. Možda u Italiji ili Njemačkoj, pronaći destinacije koje bi ljudi htjeli posjećivati tijekom cijele godine. Mislim da je to jedan od važnih izazova za nas. U Zadru imamo samo ljetnu bazu, a htjeli bismo cjelogodišnju zrakoplovnu bazu.

- Kakva je Vaša daljnja strategija za Hrvatsku?

Pregovaramo s drugim zračnim lukama u Hrvatskoj, sinoć smo večerali s menadžmentom Zračne luke u Zadru. Raspravljali smo o novim rutama koje bi oni htjeli razviti s nama. Nastavit ćemo surađivati sa Zračnom lukom i vidjeti možemo li postići dogovor koji će nam omogućiti rast sa sadašnjih 300.000 putnika na 500.000 putnika u iduće četiri godine.²⁰

6 Zaključak

Niskotarifni zračni prijevoz sve je zastupljeniji u Europi posljednjih desetak godina. Uzlazni trend niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika započeo je Southwestovim efektom koji se širio preko Europe sve do zemalja istočne Azije. Letjeti danas nije precijenjeno kao nekada, zahvaljujući raznim strategijama niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika. Njihove niskotarifne strategije izvedive su zbog raznih ušteda duž vrijednosnog lanca koje omogućuju veliku redukciju troškova koja za posljedicu ima nisku cijenu karte. Dok niskotarifni zrakoplovni prijevoznici osvajaju tržišta, konvencionalni zrakoplovni prijevoznici traže strategiju kako profitirati iz niskotarifnog tržišta. Za sada su reagirali rezanjem troškova, reguliranjem cijena i mijenjanjem mreža putova.

Provedenom analizom niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika u putničkom prometu identificirana je strategija troškovnog vodstva ili *low-cost* strategija. Usporedbom niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika s konvencionalnim zrakoplovnim prijevoznicima proizlazi da je upravo strategija troškovnog vodstva omogućila niskotarifnim zrakoplovnim prijevoznicima snižavanje troškova po sjedalu za čak 50% u odnosu na konvencionalne zrakoplovne prijevoznika. Nadalje, analizom aktivnosti lanaca vrijednosti utvrđeno je da na smanjivanje troškova kod niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika posebno utječu sljedeći faktori: veća gustoća sjedala, viša iskorištenost zrakoplova, niži troškovi leta i kabinskog osoblja, upotreba jeftinih sekundarnih zračnih luka te *outsourcing* održavanje, odnosno jedan tip zrakoplova. Istraživanje odabranih slučajeva niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika provedeno je na dva vodeća europska prijevoznika, Ryanair i easyJet, koji su primijenili strategiju troškovnog vodstva koja im je omogućila da zauzmu prva dva mjesta u europskom niskotarifnom prijevozu putnika. Utjecaj niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika na sveukupno tržište zračnog prijevoza putnika ogleda se u porastu kapaciteta, tako da je u 2013. godini u Europi rastao po prosječnoj stopi od 14% godišnje dok se na tržištu utrostručio nešto više od 30 milijuna sjedala.

Usporedbom niskotarifnih i konvencionalnih zrakoplovnih prijevoznika proizlazi da niskotarifni zrakoplovni prijevoznici najčešće imaju jedan do dva tipa zrakoplova u floti, dok konvencionalni zrakoplovni prijevoznici imaju čak do 18 različitih tipova zrakoplova u svojoj floti. Iz toga proizlazi velika ušteda u korist niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika, a koji koriste strategiju troškovnog vodstva ili *low-cost* strategiju. Na kraju treba istaknuti i utjecaj niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika na konvencionalne zrakoplovne prijevoznike koji nastoje zadržati niske troškove kroz osoblje, tehnologiju i čimbenike s visokim opterećenjem koji dodatno dovode do smanjenja troškova. Istovremeno, oni koriste imidž marketing, segmentiranje i vrhunsku uslugu koja određuje premium cijene za naznačene zrakoplovne usluge i skupine kupaca.

Smjernice za daljnja istraživanja na ovom području su sljedeće:

- Bolje ispitati ekonomske modele zajedničkog sufinanciranja marketinških aktivnosti u turističkim destinacijama u obliku javno-privatnog partnerstva lokalne zajednice,

²⁰Izvor: Tv-emisija Poslovna zona, HRT1, 9. 2. 2015. Urednici: Slavica Babić, Mladen Sirovica. Intervju vodila: Kristina Dukić, Proizvodnja: Informativni medijski servis HRT-a, veljača 2015., pristupljeno 11. 2. 2015., raspoloživo na: <http://www.hrt.hr/enz/poslovna-zona/271633/>

poslovnih subjekata u turizmu i niskotarifnim kompanijama (dobar primjer su postojeći modeli u Istri, primjerice);

- Ispitati multiplikativne efekte te ekonomske i neekonomske učinke utjecaja zrakoplovnih kompanija na lokalnu zajednicu;
- Ispitati mogućnosti kreiranja inovativnih poslovnih strategija za niskotarifne kompanije i njihovo poslovanje s obalnim zrakoplovnim bazama tijekom cijele godine;
- Dodatno analizirati pozitivan učinak marketinške strategije niskih cijena na potrošačka ponašanja te analizirati tržišta i ponašanje potrošača korisnika niskotarifnih letova – poslovnih putnika, turista, ostalih putnika i izvršiti segmentaciju takvih putnika;
- Analizirati dodatne mogućnosti korištenja novih tehnologija u poslovanju i marketinškim aktivnostima niskotarifnih zrakoplovnih kompanija (internet, društvene mreže, potrošački forumi, CRM sustavi i slično);
- Dodatno ispitati sličnosti i razlike između poslovanja državnih i privatnih (mahom niskotarifnih) zrakoplovnih kompanija;
- Izvršiti dodatne troškovne analize u cilju kreiranja modela za postizanje dodatne učinkovitosti u poslovanju niskotarifnih kompanija itd.

Ovim radom autori su dali dodatan doprinos znanstvenim i praktičnim spoznajama o poslovanju i poslovnim strategijama zrakoplovnih kompanija, posebno onih niskotarifnih, koje bi se uvjetno mogle nazvati "zrakoplovnim kompanijama nove generacije", s posebnim osvrtom na njihov lanac vrijednosti koji predstavlja osnovu za troškovno vodstvo. Ustanovilo se i da u razvijenim turističkim zemljama uska suradnja niskotarifnih kompanija, turističkog sektora u domicilnoj zemlji i lokalne zajednice, čini "dobitnu kombinaciju" za snažnije poslovne uspjehe ovih, ali i drugih *stakeholdera* u turizmu, čime se dokazuje značajan i relevantan utjecaj niskotarifnih zrakoplovnih kompanije na razvoj turizma, a time i društvenog i gospodarskog razvoja turističkih regija i receptivne zemlje u cjelini.

Literatura:

Absolute Aviation Advantage, (2014), [Online] <Available at: <http://www.oag.com/sites/default/files/May%20FACTS.pdf> > [pristupljeno 11. 3. 2014.]

Aćimović, S. (2009), "Od nacionalnih avio prevoznika do low-cost kompanija – Efekti uspješne promene marketing strategije", Marketing, vol. 40, no. 3, pp. 145–154.

Alamdari, F., Fagan, S. (2005), "Impact of the Adherence to the Original Low-cost Model on the Profitability of Low-cost Airlines", Transport Reviews, 2005. vol. 25, no. 3, pp. 377–392.

Aviation Knowledge, (2011), "Low cost airlines: a brief history, the current state and the future", [Online] <Available at: <http://aviationknowledge.wikidot.com/aviation:low-cost-airlines:a-brief-history-the-current-state> > [pristupljeno 11. 3. 2014.]

Brdakić, H. (2011), "Globalni distribicioni sistemi za avio kompanije", [Online] <Available at: <http://www.singipedia.com/content/2990-Globalni-distribicioni-sistemi-za-avio-kompanije> > [pristupljeno 8. 3. 2014.] {p. 56}

Cappel, S. D., Pearson, T. R., Romero, E. J. (2003), "Strategic Group Performance in the Commercial Airline Industry, Strategic Response to Structural Disequilibrium", Journal of Management Research, vol. 3, no. 2, pp. 53–60.

Charitou, C. D., Markides, C. (2003), "Responses to disruptive strategic innovation", Mit Sloan Management Review, vol. 44, no. 2 pp. 55.

Diaconu, L. (2012), "The evolution of the European low-cost airlines' business models. Ryanair case study", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 62, pp. 342–346.

Diaconu, L. (2012), "The development of the low-cost carriers' business models. Southwest airlines case study", *Scientific Annals of the "Alexandru Ioan Cuza" University of Iași, Economic Sciences*, vol. 59, no. 1, pp. 231–238.

Dobruszkes, F. (2006), "An analysis of European low-cost airlines and their networks", *Journal of Transport Geography*, vol. 14, pp. 249–264.

easyJet, [Online] <Available at: <http://www.easyjet.com/us/>> [pristupljeno 12. 3. 2014.]

Friebel, G., Nifka, M. (2009), "The Functioning of Inter-modal Competition in the Transportation Market: Evidence from the Entry of Low-cost Airlines in Germany", *Review of Network Economics*, vol. 8, no. 2, pp. 189–211.

Gašparović, S. (2011), "Zračni promet i turizam Primorske Hrvatske", *Geoadria*, vol. 16., no. 2. pp. 155–187.

Gulišija, M. (2009), "Sigurnosno - regulatorni aspekti razvoja niskotarifnog zrakoplovnog prijevoznitva", [Online] <Available at: <https://bib.irb.hr/prikazi-rad?&rad=393452>> [pristupljeno 5. 3. 2014.] {p. 8–31}

Gurau, G. (2007), "Porter's generic strategies: a re-interpretation from a relationship marketing perspective", *The Marketing Review*, vol. 7, no. 4. pp. 369.

Institut za turizam, (2011), "TOMAS – Ljeto 2010, stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj", pp. 8.

Institut za turizam, (2013), "TOMAS – Zagreb, Stavovi i potrošnja posjetitelja Zagreba", pp. 12.

Institut za turizam, (2015), "TOMAS – Ljeto 2014, stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj", pp. 10.

Kanižaj, T. (2006), "Model ravnoteže tablice rezultata za upravljanje izvedbom projekta", [Online] <Available at: <http://www.maturiskiradovi.net/forum/attachment.php?aid=1428>> [pristupljeno 10. 3. 2014.] {p. 34}

Koenigsberg, O., Muller, E., Vilcassim, J. N. (2008), "easyJet® pricing strategy: Should low-fare airlines offer last-minute deals?", *Quant Mark Econ*, vol.6., pp.279–297.

Muhi, B. (2010), "Savremeni poslovni modeli i marketing strategije niskotarifnih avio-kompanija sa posebnim osvrtom na tržište Srbije", [Online] <Available at: <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?query=RELRID%26and%2638987&page=2&sort=1&stype=0&backurl=%2FRelated.aspx%3Fref%3D38987>> [pristupljeno 10. 3. 2014.] {p. 282–289}

O'Sullivan, M., Gunnigle, P. (2009), "Bearing All the Hallmarks of Oppression - Union Avoidance in Europe's Largest Low-cost Airline", *Labor Studies Journal*, vol. 34, no. 2, pp. 252–270.

Pavlović, Križman, D., Kalanj, I. (2008), "Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentske prednosti", *Ekonomika istraživanja*, vol. 21, no. 4, pp. 62–81.

Roberts, J., Danaher, P., Roberts, K., Simpson, A. (2012), "Jetstar Airways, How modeling guided the brand migration strategy of a low-cost carrier", *Marketing Intelligence Review*, vol. 4, no. 2. pp. 44–45

Rothaermel, F. T. (2012), "Strategic Management: Concepts", McGraw-Hill, [Online] <Available at: <https://www.inkling.com/read/strategic-management-cases-rothaermel-1st/chapter-6/cost-leadership-strategy>> [pristupljeno 10. 3. 2014.] {ch. 6}

Scheraga, C. A., Caster, P. (2012), "Assessing the strategic evolution of U.S. low cost airlines in the post – 9/11 environment", Journal of Transportation Management, [Online] <Available at: <http://digitalcommons.fairfield.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1113&context=business-facultypubs>> [pristupljeno 6. 3. 2014.] {p. 78}

Štimac, I., Vidović, A., Sorić, V.(2009), "Utjecaj niskotarifnih zrakoplovnih kompanija na prometne učinke Zračne luke Zagreb", 12th International Conference on Transport Science – ICTS – Transport science, profession and practice, [Online] <Available at: <https://bib.irb.hr/prikazi-rad?&rad=409248>> [pristupljeno 6. 3. 2014.] {p. 1–8}

Tipurić, D. (1999), "Konkurentska prednost poduzeća - izbor između niskih troškova i diferencijacije", Poslovna analiza i upravljanje, pp. 3–16. [Online] <Available at: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/konkurentska%20prednost%20%20niski%20tro%20C5%A1kovi%20i%20diferencijacija.pdf>> [pristupljeno 6. 3.2014.] {p. 4, 5}

Thompson, Arthur A., Jr., Strickland, A. J., Gamble, J. E. (2008), Strateški menadžment, Zagreb, Mate d.o.o., pp. 115–117.

Ukessays, " Markets and marketing module The case of Ryanair business", [Online] <Available at: <http://www.ukessays.com/essays/business/markets-and-marketing-module-the-case-of-ryanair-business-essay.php?cref=1>> [pristupljeno 11. 3. 2014.]

Vidović, A., Mihetec, T., Steiner, S. (2012), "Low-cost airlines traffic evolution in South-East Europe", Technics Technologies Education Management-TTEM, vol. 7, no. 1, pp. 369–375.

Vojvodić, K., Vrdoljak, Raguž, I. (2007), "Managing airports, The impact of low-cost carriers", Seventh International Conference on Enterprise in Transition, vol. 2. [Online] <Available at: <https://bib.irb.hr/prikazi-rad?lang=en&rad=345091>> [pristupljeno 4. 3. 2014.] {p. 3}

Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M. (2012), "Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije", Ekonomska misao i praksa, vol. 21 no. 1, pp. 381–398.